وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران-02-محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل

سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران

من إعداد الطالبة:
علوش أمال

تحت إشراف الأستاذ:
د. زمور زين الدين

لجنة المناقشة:

أ. بن عاشور سالم	جامعة وهران2	رئيس
أ. زمور زين الدين	جامعة وهران2	مؤطر
أ. بن شارف حسين	جامعة وهران2	مناقش

السنة الجامعية: 2025- 2026

شكر و تقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل وألهمني الصبر والثبات لمواصلة مشواري الدراسي، فله الحمد والشكر على نعمه التي لا تحصى، وأساله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقني لما فيه الخير والصلاح، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل زمور زين الدين، الذي تكرّم بالإشراف على هذا البحث، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وكان سندا لي بسعة صدره وحرسه الدائم على أن يخرج هذا العمل في أفضل صورة ممكنة، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك في عمله وعلمه.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه، راجيّة أن أكون قد وفقت في تقديمه بالصورة التي تليق بتطلعاتهم.

الإهداء

أمال

الحمد لله الذي بنعمته يهتدي السائرون في دروب العلم، وبفضله تفتح أبواب المعرفة، وبتوفيقه تتكلّل الجهود بالنجاح، و به أشرع في إهداء هذا العمل لكل من ساهم في رحلتي العلمية.

- لم تكن الرحلة سهلة، ولا الطريق ممهدّا بالراحة، فقد واجهت فيها الكثير من التحديات والصعاب، ولكن بالإرادة والصبر تمكنت من تجاوزها، وها أنا اليوم أقف على مشارف تخرجي، أقطف ثمار جهدي وأرفع قبعتي بفخر واعتزاز، فالحمد لله الذي وفقني و ساندني في كل خطوة، و جعل هذا النجاح ثمرة عطاءه وكرمه وتحقيق حلمي....

- وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

- إلى الذي زين حياتي بحنانه وحبه، إلى من أحمل اسمه في قلبي بكل فخر واعتزاز، إلى النور الذي أضاء دربي و رافق خطواتي، إلى السند الذي لا يتوان عن دعمي و تشجيعي، وإلى من كان دومًا مصدر قوتي و إلهامي، والدي العزيز .

- و إلى من غرست في قلبي قيم الصبّر والاحترام، إلى التي كانت لي السند الثابت والملاذ الأمن، إلى اليد الحانية التي أزالت عن طريقي كل صعوبة، والتي تحملت ألامي وواستني في ضعفي وهزلي والدتي الغالية أطال الله عمرها وحفظها لي.

- إلى إخوتي الأعزاء(كريم، مروة، سامي) الذين كانوا لي عزوة وقوة، ومعينا لا ينضب، كنتم المرفأ الأمن في متاهات التعب، واليد التي رفعتني حين ضعفت العزائم، هذا الانجاز إن حمل اسمي، فهو يحمل أعز محبتكم وسندكم الدائم.

- إلى عمتي الغالية (خيرة) التي كانت لي دائما داعمة ومشجعة و إلى من علمتني معنى التضحية والمحبة.....

- والى أستاذي الفاضل(زمور زين الدين) الذي كان نورًا في طريقي ورافقني بكل صبر وإخلاص، لكَ مني أسمى عبارات الاحترام والتقدير على عطائك الكريم وإشرافك الدقيق..

- إلى صديقتي العزيزة الغالية (نهاد) التي شاركتني الرحلة الدراسية بكل تفان وحب، أهدي لك هذا العمل عربون محبة وتقدير، وامتناناً لكل دعمك وتشجيعك المتواصل.

ملخص الدراسة:

تمحورت الدراسة حول سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية، باعتبارها من أهم الوظائف الإدارية التي تساهم في استقطاب الموارد البشرية المناسبة وضمان سير الحسن للمؤسسة، وذلك بافتراض وجود علاقة بين سياسة التوظيف وفعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة.

وقد تم إجراء هذه الدراسة على مستوى "مديرية التجارة وضبط السوق الوطنية لولاية وهران" حيث تمثل هذه الأخيرة مجالاً مناسباً لدراسة واقع التوظيف في المؤسسات العمومية.

وجاء الهدف من هذه الدراسة في التعرف على مدى مساهمة سياسة التوظيف المعتمدة في اختيار وتحسين الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام والوظائف بكفاءة وفعالية، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين سياسة التوظيف وتحقيق الأداء الوظيفي الجيد داخل المؤسسة. وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن سياسة التوظيف الفعالة تساهم بشكل كبير في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة العمومية.

Study Summary :

The study focused on recruitment policy within public institutions, as it is one of the most critical administrative functions contributing to the attraction of suitable human resources and ensuring the smooth operation of the organization. This was based on the hypothesis that there is a relationship between recruitment policy and the effectiveness of administrative performance.

The study was conducted at the Directorate of Trade in Oran Province (Wilaya), which serves as a relevant field for examining the reality of recruitment in public institutions.

The primary objective of this study was to identify the extent to which the adopted recruitment policy contributes to selecting and appointing human competencies capable of performing tasks and functions with efficiency and effectiveness. Furthermore, it aimed to uncover the nature of the relationship between recruitment policy and the achievement of highjob performance within the institution.

The study reached several key results, most notably that an effective recruitment policy contributes significantly to attracting qualified human resources and improving the overall performance levels within the public institution.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر و التقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	3 - 1
مقدمة	6 - 4
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
تحديد موضوع الدراسة	9
أولا: إشكالية الدراسة	11 - 10
ثانيا: فرضيات الدراسة	12
ثالثا: أسباب اختيار الموضوع	13
رابعا: أهمية اختيار الموضوع	14
خامسا: أهداف اختيار الموضوع	15
سادسا: تحديد المفاهيم	16
سابعا: الدراسات السابقة	22 - 17
ثامنا: النظريات المفسرة للدراسة	26 - 23
تاسعا: منهجية العمل	30 - 26
خلاصة	31

الفصل الثاني: التوظيف	
تمهيد	34
أولا: مفهوم التوظيف	35
ثانيا: الجانب القانوني للتوظيف	37 - 36
ثالثا: التطور التاريخي للتوظيف	39 - 37

رابعا: مصادر التوظيف	41 - 40
خامسا: مبادئ التوظيف	42 - 41
سادسا: أهمية التوظيف	44 - 43
سابعا: أهداف التوظيف	45 - 44
ثامنا: مراحل التوظيف	53 - 46
خلاصة الفصل	54
تمهيد	57
أولا: مفهوم المؤسسة العمومية	58
ثانيا: مفهوم الموظف العمومي	59 - 58
ثالثا: مراحل تطور المؤسسة العمومية	63 - 60
رابعا: أنواع المؤسسات العمومية	64 - 63

خامسا: شروط التوظيف في المؤسسة العمومية	68 - 65
سادسا: طرق التوظيف في المؤسسة العمومية	73 - 68
سابعا: صعوبات التوظيف في المؤسسة العمومية	74
خلاصة الفصل	75
الفصل الرابع:تحليل و تفسير و عرض النتائج	
تمهيد	78
أولا: تقديم شامل لمديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران	90 - 79
ثانيا: عرض و تحليل البيانات	94 - 91
ثالثا: مناقشة الفرضيات	94
رابعا: نتائج الدراسة	95

الاقتراحات و التوصيات	96
صعوبات الدراسة	97
خلاصة الفصل	98
خاتمة	101 - 99
قائمة المراجع	106 - 102
الملاحق	111 - 107

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
1	مخطط يبين عدد الموظفين الموزعين حسب الجنس و الأسلاك موقوفة إلى غاية 2024/12/31
2	مخطط تنظيمي يبين توزيع المفتشيات الإقليمية للتجارة الداخلية لولاية وهران
3	مخطط يبين رؤساء مهام و تحقيق لمديرية التجارة الداخلية
4	مخطط الهياكل التنظيمية لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية

مقدمة

المقدمة:

عالم الإدارة الحديث، لم يعد العنصر البشري مجرد أداة صماء (آلة)، بل صار هو القلب النابض والركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فكلما أولت المنظمة اهتماماً حقيقياً بالفرد، ارتقى أداؤها وتحققت أهدافها المرجوة، ذلك أن استثمار قدرات المواهب الموظفين هو السبيل الوحيد لتحويل الخطط النظرية إلى واقع ملموس ومزدهر.

– إن جوهر إدارة الموارد البشرية يكمن في معادلة إنسانية بسيطة وعميقة في آن واحد: "وضع الشخص المناسب في المكان الذي يليق به ويستحقه ." وللوصول إلى هذه الغاية، لابد من دراسة دقيقة لطبيعة كل وظيفة، وتحديد المهارات التي تمنح صاحبها القدرة على الإبداع فيها، فعلى هذا التناغم والانسجام يتوقف نجاح العمليات الإدارية الأخرى من تدريب وترقية وتطوير مستمر.

وتتجلى أهمية هذه الرؤية بوضوح في المؤسسات العمومية، وتحديداً في نماذج حيوية مثل" مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران" فالتوظيف هنا ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو رسالة تهدف إلى رفع المؤسسة بطاقات بشرية تملك القدرة على العطاء وتعزيز روح الانتماء والولاء للخدمة العامة.

من خلال عمليات التوظيف (سواء الداخلي منه أو الخارجي)، تسعى المديرية إلى فتح الأبواب أمام الكفاءات والمؤهلات المتميزة، بهدف تحقيق التوافق المثالي بين تطلعات المرشح ومتطلبات المنصب الشاغر. ويأتي هذا البحث ليسلط الضوء على واقع عملية التوظيف في هذه المؤسسة العريقة، مستعرضاً تلك الإجراءات القانونية الصارمة التي تضمن الشفافية والجهود التي تبذلها المديرية الفرعية للموارد البشرية لتطبيق النصوص القانونية بروح المسئولة.

إن الهدف الأسمى يظل دائماً اختيار الأفضل من بين المترشحين، ليس فقط من الجانب الإداري أو المالي، بل لضمان استمرار المؤسسة العمومية في أداء دورها الحيوي ودعم المسار المهني للموظف، بما يخدم المجتمع ويحقق المصلحة الوطنية الكبرى.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين دور سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية في مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية. فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، فارتأينا إلى تقسيم قسم نظري وقسم تطبيقي بالنسبة للقسم النظري تناولنا:

الفصل الأول:

تناول موضوع الدراسة، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، أهمية وأهداف الدراسة، والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وعرض الدراسات السابقة، والخلفية النظرية المفسرة، التوظيف داخل المؤسسة العمومية ومنهجية العمل المتمثلة في مجالات الدراسة وحدود الدراسة، والمجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني:

تضمن مفهوم التوظيف، الجانب القانوني للتوظيف، التطور التاريخي للتوظيف، مصادر التوظيف، مبادئ التوظيف، أهداف التوظيف، أهمية التوظيف، مراحل التوظيف.

الفصل الثالث:

تحدثت فيه عن مفهوم المؤسسة العمومية، مفهوم الموظف العمومي، بالإضافة إلى مراحل تطور المؤسسة العمومية، أنواع المؤسسة العمومية، شروط التوظيف وطرق التوظيف في المؤسسة العمومية، والأخير صعوبات التوظيف في المؤسسة العمومية، وأخيرًا حوصلة للمؤسسة العمومية.

أما بالنسبة للقسم التطبيقي تناولنا:

الفصل الرابع:

تم التطرق فيه إلى تقديم شامل لمديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران، عرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات، عرض نتائج الدراسة والخاتمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

1. الإشكالية.
2. الفرضيات.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية اختيار الموضوع.
5. أهداف اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.
8. النظريات المفسرة للدراسة.
9. منهجية العمل.

خلاصة.

تحديد موضوع الدراسة:

مرّ نظام الوظيفة العامة بمحطات تاريخية مفصلية أثرت بشكل مباشر على فلسفة التوظيف وإدارة العنصر البشري، فخلال الحقبة الاستعمارية خضعت المؤسسة العمومية لمنطق الإدارة الاستعمارية التي جعلت من التوظيف أداة لخدمة مصالحها، حيث اتسمت السياسات آنذاك بالتمييز الممنهج وإقصاء الكفاءات الوطنية من المناصب الحساسة، مع الاعتماد على معايير تكرس التبعية الإدارية بعيداً عن مبدأ المساواة.

ومع استعادة السيادة الوطنية وبناء الدولة الحديثة، انتقلت المؤسسة العمومية إلى مرحلة جديدة جعلت من سياسة التوظيف وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتجسيد الخدمة العمومية الحقيقية .وتطورت هذه العملية من مجرد إجراءات لسد الشواغر الوظيفية غداة الاستقلال إلى منظومة قانونية متكاملة تخضع اليوم لضوابط قانون الوظيف العمومي. " تمر هذه المنظومة حالياً بمسار إجرائي دقيق يبتدئ بتخطيط الاحتياجات وتحديد المناصب المالية، ثم الإعلان لضمان الشفافية، وصولاً إلى اعتماد المسابقات كآلية أساسية للانتقاء". إن هذا التحول من العهد الاستعماري إلى النظم الحالية يعكس سعي الدولة لتكريس مبدأ الجدارة، وضمان وصول الكفاءات إلى المرفق العام بناءً على الاستحقاق وتكافؤ الفرص، والانتقال بالمؤسسة العمومية من التسيير التقليدي إلى إدارة حديثة تقوم على مبدأ الكفاءة والجدارة.

1/إشكالية الدراسة:

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية، في الآونة الأخيرة تحولات جذرية، معمقّة في ممارساتها الإدارية ومنهجيات التوظيف المعتمدة، ولنجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية (حكومية) أو خاصة فيجب أن تكون سياسة التوظيف قائمة على الجدارة والكفاءة المهنية التي تعكس قدرة الفرد على تطبيق معارفه بفعالية، فعند التوظيف لا يتم البحث فقط عن المعرفة الحالية (الشهادة) بل عن قابلية الموظف للتعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات في المؤسسة العمومية، وأي مؤسسة يجب أن يكون التوظيف فعال، ومرتبط بنمو الوظيفي قائم على التكوين والأداء الفردي والجماعي، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتطويرها و استمراريتها في جودة العمل. فعلى المؤسسة أن تسعى بشكل دائم لمعرفة نقاط قوة وضعف الأفراد لديها وقد تكون سياسة التوظيف موجهة لسد الفجوات المهارية بهدف بناء قوة عاملة ومؤهلة بشكل مستمر كما تتميز الحياة الوظيفية بديناميكية كبيرة نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والتحولات العميقة التي شهدتها المؤسسات العمومية فتفرض ضرورة إرساء سياسة التوظيف إستراتيجية تعمل كنقطة توازن محورية فهذه سياسة يجب أن تكون مصممة لضمان التوفيق بين تطلعات الأفراد العاملين في بناء مسار مهني عادّل ومحفزّ، وبين متطلبات الإدارة كهيئة مستخدمة في تحقيق الفعالية التشغيلية وضمان استمرارية المرفق العام، وان تقدم رؤية واضحة للموظفين العموميين بخصوص التقدير، وبيئة العمل الصحية، والفرص المتاحة للتطوير لضمان استمرار الموظف الكفء وعدم هجرته للقطاع الخاص.

– وفي هذا السياق يشمل سياسة التوظيف فترة تأهيل وتكوين مكتف للمعنيين، لضمان تحسين كفاءتهم المهنية ومهاراتهم العملية ليتناسبوا مع بيئة العمل العمومي، وتوفير آليات واضحة للحفاظ على انتظام وتوازنه من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومسارات وظيفية واضحة.

وتعد عملية التوظيف مدخل أساسي لبناء موارد بشرية مؤهلة، من خلال حسن اختيار المترشحين لشغل مناصب شاغرة، لتحقيق جودة خدمات.

– ومن هنا يمكننا القول أن سياسية التوظيف إحدى أهم الإجراءات إلى يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية ونتيجة الاهتمام الكبير والمتزايد بموضوع سياسة التوظيف في قطاع المؤسسة العمومية، وما لها من أهمية بالغة في إصلاح هياكل الدولة الجزائرية، يقودنا هذا الطرح إلى السؤال المركزي لهذه الإشكالية على النحو الآتي:

– ما هي الإجراءات التي تتم بها عملية التوظيف في المؤسسة العمومية؟

– وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1– كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة العمومية؟

2– هل تواجه المؤسسة صعوبات في استقطاب الكفاءات المؤهلة؟

3– ماهي صعوبات التي تتلقها المؤسسة العمومية من خلال الإطار القانوني للتوظيف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

1- تساهم عملية التوظيف المبنية على أسس قانونية وتنظيمية واضحة في تحسين أداء المؤسسة العمومية. فيمكن تقسيمها إلى أبعاد، ولكل بعد مؤشرات كما يلي:

البعد الأول: البعد القانوني لعملية التوظيف.

المؤشرات:

- احترام القوانين والتشريعات المنظمة للتوظيف
- الاعتماد على مسابقات واختبارات قانونية معلنة
- ضمان مبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين

البعد الثاني: البعد التنظيمي لعملية التوظيف.

المؤشرات:

- وجود إجراءات واضحة ومحددة لعملية التوظيف داخل المؤسسة.
- التخطيط المسبق للاحتياجات الشركة.
- تحديد دقيق لمواصفات الوظائف المطلوبة.
- الالتزام بمراحل التوظيف المعتمدة داخل المؤسسة.

البعد الثالث: بعد الأداء المؤسساتي:

المؤشرات:

- تحسن مستوى أداء الموظفين الجدد.
- ارتفاع مستوى الكفاءة المهنية والإنتاجية داخل المؤسسة.
- انخفاض الأخطاء المهنية الناتجة عن سوء الاختيار.
- تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الذاتية:

- تأثير التوظيف على الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة.

- رأي العاملين حول عملية التوظيف وهل تساهم في تحسين كفاءتهم المهنية.

- أهمية موضوع التوظيف مقارنة بالمواضيع الأخرى داخل المؤسسة.

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسات العمومية ومراحلها المختلفة.

- موضوع قابل للدراسة الميدانية من خلال مقابلات واستبيانات مع الموظفين والمسئولين.

- كثرة الاختلالات داخل المؤسسات العمومية الناتجة عن عدم توفر الكفاءات المناسبة نتيجة قصور عمليات التوظيف

- غياب الكفاءات في بعض القطاعات بسبب ضعف آليات الانتقاء والتعيين.

- السعي لفهم واقع سياسة التوظيف ومدى فعاليتها في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة داخل المؤسسة العمومية.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى فهم سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية، وكيف تساهم هذه السياسة في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة ودعم فعالية الأداء الإداري وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مجموعة نقاط تالية:

– التعرف على مدى أهمية سياسة التوظيف ودورها في توفير الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق المهام الموكلة ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة العمومية.

– معرفة معنى التزام المؤسسات العمومية بمعايير وإجراءات التوظيف المعتمدة قانونيا وتنظيمياً، ومدى تطبيق مبادئ المساواة والشفافية في عمليات انتقاء الموظفين.

– التعرف على مدى قدرة سياسة التوظيف في تجديد الموارد البشرية، من خلال استقطاب عناصر جديدة تمتلك معارف و مهارات تتوافق مع متطلبات الإداري الحديث.

– الكشف عن فعالية عملية الانتقاء والمفاضلة في اختيار الموظف المناسب للمنصب المناسب وفي تحسين جودة خدمة العمومية.

– إبراز دور سياسة التوظيف في التنمية المهنية للموظفين الجدد خلال إدماجهم في بيئة العمل ودفعهم نحو اكتساب وتنمية مهاراتهم الوظيفية.

خامسا: أهداف الدراسة

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمّية وتهدف هذه الدراسة إلى مجموعة نقاط تتمثل في:

1- معرفة مدى فعالية سياسة التوظيف في تمكين المؤسسة العمومية من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة النظرية والعلمية الضرورية لأداء المهام المسندة إليها بكفاءة.
2- التعرف على مدى مساهمة سياسة التوظيف الحديثة في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتحفيزاً، بما يعزز رضا الموظفين عن مناصبهم ويحدّ من معدلات الدوران الوظيفي.
3- إبراز أهمية سياسة التوظيف بالنسبة للموظف من خلال تأثيرها في تطوير شخصيته المهنية وصقل مهاراته في الاتصال والتواصل، وتقوية ثقته بنفسه، وتنمية قدرته على الاندماج في العمل الجماعي داخل المؤسسة.
4- الكشف عن إسهامات سياسة التوظيف في دعم تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة العمومية، خاصة ما يتعلق برفع الأداء وجودة الخدمة العمومية.
5- الإسهام في إثراء البحث العلمي من خلال تقديم دراسة ميدانية جديدة حول سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية، وإبراز التحديات والفرص المرتبطة بها.

سادسا: تحديد المفاهيم

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحوث السوسيولوجية والدراسات والبحوث العلمية باعتبارها أداة فهم المادة العلمية، ذلك لما تحمله من معاني ورموز تساهم في بناء المعرفة العلمية، إذا أن لكل مفهوم خاصية تحيط بإزالة الإبهام والغموض و التعقيدات وتسهيل الموضوع للباحث والمتلقي، ولكل موضوع بحثي مجموعة من مصطلحات ومفاهيم تميزه من الناحية الإجرائية و النسقية و البحثية وتمثلت مفاهيم دراستنا في ما يلي:

1/ **التوظيف:** يعد التوظيف عملية إستراتيجية تهدف إلى استقطاب وجذب الكفاءات البشرية إلى المؤسسة بالعدد (والكم) والمؤهلات (النوع) التي تتوافق مع احتياجاتها وتتضمن هذه العملية تصفية المترشحين واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بناءً أعلى معايير موضوعية، وذلك من خلال أدوات التقييم كلا الاختبارات والمقابلات الشخصية وصوت إلى اتخاذ القرار النهائي بالتعيين ودمجهم في المدخل التنظيمي للمؤسسة (1) [1]

2/ **المؤسسة العمومية:** تعرف على أنها تنظيم اجتماعي – اقتصادي ينشأ في إطار قانوني محدد، ويضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية يعمل أفراده بشكل منسق وفق قواعد وإجراءات مضبوطة من اجل تحقيق أهداف معينة ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي أو خدمي مع احترام القوانين و السياسات المعمول به في المجتمع (2)

3/ **الموظف العمومي:** يعد موظفا عموميا كل شخص عيّن بصفة قانونية في منصب دائم ضمن مرفق عام، وخضع لنظام قانوني خاص ينظم حقوقه وواجباته أثناء تأديته لمهامه (3)

[1]- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 1998، ص74.
2- سعد لعوش، نظرية المؤسسة العامة و الدولة الحديثة، رسالة الدكتورة، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1967، ص 25.
3- سعيد مقتم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلقيات المهنة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013 ، ص 118.

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تيشات سلوى مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات: والتي نوقشت سنة 2010 تحت عنوان(اثر التوظيف العمومى على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية) و تطرقت الباحثة في دراستها إلى إبراز أنماط التوظيف المطبقة بجامعة بومرداس كونها مؤسسة عمومية خاضعة لقانون الوظيفة والعمومية والتي تطرقت إلى إشكالية الآتية:

– إلى أي مدى يمكن أن تساهم أنماط التوظيف المطلقة في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة في خدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ؟

– وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

– وجود إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية يساهم في الحد من مظاهر الانحراف والرداءة الإدارية

– فعالية الهياكل و التنظيمات الإدارية ترتبط بمدى توفر موارد بشرية مؤهلة.

– اعتماد سياسة توظيف قائمة على معايير قانونية وتنظيمية موضوعية يضمن اختيار الكفاءات المناسبة.

– يمكن استخلاص علاقة هذه النتيجة بموضوع دراستي في أن فعالية الإطار القانوني والتنظيمي لسياسة التوظيف يعد عاملاً أساسيا في ضمان اختيار موارد بشرية مؤهلة داخل المؤسسة العمومية، وهو ما ينسجم مباشرة مع موضوع البحث الذي يركز على سياسية التوظيف المبنية على أسس قانونية وتنظيمية ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية وعليه، تدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة إلى تفترض أن الالتزام لمعايير قانونية وموضوعية في التوظيف يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي، مما يؤكد أهمية تبني سياسة توظيف واضحة ومنظمة داخل المؤسسات العمومية

– تتمثل فائدة هذه النتيجة بالنسبة لدراستي في أنها تؤدي الأهمية العلمية لسياسة التوظيف المبنية على أسس قانونية وتنظيمية واضحة. باعتبارها مدخلاً أساسيا لضمان اختيار كفاءات البشرية مؤهلة داخل المؤسسة العمومية.

<u>الدراسة الثانية:</u> لحمداش شهيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري التي نوقشت سنة 2001–2002، تحت عنوان (سياسة التوظيف في الإدارة العمومية) وكان ميدان تربصها الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

– والتي تطرقت إلى إشكالية آتية:

– كيف تؤثر الجوانب القانونية والاقتصادية والسياسية في تحديد سياسة التوظيف داخل إدارة العمومية الجزائرية ؟ وما مدى كفاءة هذه السياسة في تحقيق التوازن بين متطلبات الدولة المالية وحاجات الإدارة من الموارد البشرية المؤهلة ؟ وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

– الطابع القانوني الصارم لإجراءات التوظيف يساهم في ضمان الشفافية لكنه قد يؤدي أحيانا إلى البطء في تلبية احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية.

– وجود بعض النقائص التنظيمية والإجرائية إلى تحد من فعالية سياسة التوظيف داخل الإدارات العمومية.

– التوظيف العمومي يؤثر بشكل مباشر على النفقات العمومية وخزينة الدولة مما يجعل الدولة تتحكم فيه عبر قوانين و إجراءات دقيقة

– ترتبط هذه الدراسة موضوعي ارتباط مباشر لأنها تناولت سياسية. التوظيف في الإدارة العمومية من ناحية الأبعاد القانونية والتنظيمية و الاقتصادية، وهي نفس الأبعاد التي تؤثر على عملية التوظيف داخل المؤسسات العمومية، مما يوفر لك إطارا نظريا يساعد على تفسير واقع التوظيف داخل المؤسسة محل الدراسة

– وتتمثل فائدة الدراسة بالنسبة لموضوعي في أنها تساعد في بناء الإطار النظري لسياسة التوظيف في القطاع العمومي، توضح أهم نقائص، وصعوبات التي قد تواجه المؤسسات العمومية في عملية التوظيف.

<u>الدراسة الثالثة:</u> بهاني عاشور، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، والتي نوقشت سنة 2017-2018 تحت عنوان: (تحت عنوان اثر السياسات التشغيل على أداء العاملين) بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز والتي تطرق إلى إشكالية الآتية:

- ما اثر سياسات وبرامج التشغيل، خاصية عقود الإدماج المؤقتة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومدى توافق الوظائف الممنوحة مع مؤهلاتهم العلمية والمهنية، وإمكانية إدماجهم وترسميهم داخل المؤسسة

- أهم نتائج الذي توصل إليها:

- الالتحاق بمناصب العمل في إطار عقود الإدماج المدعمة تم في بعض الحالات عن طريق الوساطة و المحاباة.

- وجود ضعف في التوافق بين التخصصات العلمية للمستفدين والمناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة

- رغم عدم التوافق بين المؤهلات والمناصب تمكن العديد من العمال من تقديم أداء جيد في العمل.

- خضوع عمال عقود الإدماج لنفس النظام الانضباط وساعات العمل المعمول به للعمال الدائمين.

- الأجور الممنوحة لا تتناسب مع حجم العمل المنجز ولا مع مستوى العلمي للعمال.

- ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستي من خلال تناولها لواقع سياسات التشغيل والتوظيف المؤقت داخل المؤسسات الجزائرية، وما ينتج عنها من مشكلات تتعلق بعدم توافق المؤهلات مع المناصب، و هي عامل تؤثر مباشرة في فعالية سياسة التوظيف داخل المؤسسات العمومية.

- وتتمثل فائدة الدراسة بالنسبة لموضوعي بأنها تساعد في فهم تأثير سياسات التشغيل والتوظيف المؤقت على أداء الموارد البشرية. توضع بعض الاختلالات التي قد يصاحب عملية التوظيف مثل المحاباة وعدم التوافق الوظيفي، وأيضا تفيد في توصيات فعالية لتحسين سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية.

كما توصل الباحث من خلال دراسة إلى أن إصلاح الوظيفة العمومية. لا يحقق تنمية إذا كان الموظفون العموميون لا يمتلكون الكفاءات الضرورية و تجسيدها على ارض الواقع، حيث انه لا إصلاح في ظل بيئة إدارية متدنية.

أما الكتب نستعرض ما يلي:

- دراسة الأستاذ فؤاد حجري" المعنونة بقانون الوظيفة العمومي (2006)، حيث تناول فيها الكاتب مجموع الإصدارات القانونية فيما يخص الوظيفة العمومية منذ الاستقلال في أمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 يوليو 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وذلك من اجل تسهيل عملية الاطلاع على هذه النصوص بِدون غموض حتى يسمح له بأن يتطرق أن كل التحليلات القانونية لحسم محتواها وغايتها.

- دراسة الأستاذ موسى بودهان في كتابه قانون الوظيف العمومي (2012) حيث تميز جملة من الخصائص والاعتبارات والمزايا، فجاء ثريا و خصباً بكثافة النصوص القانونية التشريعية، والتنظيمية التي تشكل مجموعة هائلة من النصوص (18مادة دستورية، قوانين 09، 5 أوامر، 16 مرسوم رئاسي 15 مرسوم تنفيذي، قرارين وزاريين و مدونتين للسلوك وأخلاقيات المهنة) فقد خطى الكاتب في كتابه هذا لكافة الأوجه الخاصة بالوظيفة العمومية " الحقوق والامتيازات وكذا الواجبات. و الالتزامات الخاصة بالإجراء والموظفين الساميين والعاديين بوجه عام وكذا كيفيات توظيف أعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم.

- **أما المقالات نستعرض ما يلي:**

مقالة لبراي محمد، حول البناء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية تاريخ إرسال 2018/2/15 تاريخ النشر 2018/6/28 تتناول هذه المقالة احد المواضيع التي لم تحظى بالاهتمام الكافي في مجال سوسيولوجيا التنظيم والعمل والمتمثل في البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حيث أدى هذا الإهمال النظري إلى قصور في فهم ومعالجة العديد من المشكلات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات ولتسليط الضوء على هذا الموضوع

– تم في البداية تناول مفهوم المؤسسة العمومية استشفائية تمهيدا لعرض خصائصها التنظيمية.

– تم تطرق إلى أشكال التنظيم المعتمدة داخلها إضافة إلى دراسة أنماط الاتصال الصحي والعلاقات المهنية السائدة بها.

– كما تم تأطير المؤسسة العمومية من الاستشفائية من خلال استعراض مراحل تطور السياسات الصحية في الجزائر تم عرض مختلف أنواع المؤسسات الصحية ومهامها يختتم المقال بإبراز مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الاستشفائية الجزائرية.

علاقته بموضوع الدراسة:

– ترتبط هذه المقالة بموضوع دراسة من خلال تناولها البناء الاجتماعي والتنظيم لمؤسسه العمومية وهو نفس الإطار الذي تم فيه سياسة توظيف داخل مؤسسات العمومية فهم طبيعة تنظيم أنماط الاتصال والعلاقات المهنية داخل المؤسسة سيساعد على تفسير كيفيه تطبيق إجراءات توظيف وكيف تؤثر على البنية التنظيمية على أداء الموظفين الجدد واندماجهم في العمل.

– تتمثل الفائدة العلمية لهذه المقالة لأنها توفر أساسيه نظريا ليساعد البحث الباحث على فهم طبيعة المؤسسة العمومية وخصائصها التنظيمية مما يساهم في تفسير صعوبات التي قد توجه عمليه توظيف وتسيير داخلها كما تساعد في ربط السياسة التوظيف سياق وتنظيمي والاجتماعي المؤسسة وبالتالي دعم التحليل العلمي نتائج الدراسة وتفسير تفسيرها بشكل أكثر دقة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يهدف عرض الدراسات السابقة إلى إبراز مدى ارتباطها بموضوع سياسي التوظيف داخل المؤسسة العمومية وأهميتها في تدعيم الدراسة الحالية بالمعطيات النظرية والمنهجية اللازمة ورغم إن جميع الدراسات المعروضة كانت دراسات محلية إلى انه أنجزت في فترات زمنيه ومجالات تنظيميه مختلفة وقد اعتمدت في مجملها على المنهج الوصفي لتحليل واقع التوظيف والوظيفة العمومية فقد ساعدتنا هذه الدراسات على تكوين تصور واضح حول الإطار النظري لسياسة

توظيف داخل المؤسسة العمومية والتعرف على خصائص المجتمع المدروس وكيفيه اختيار العينات إضافة للأدوات المعتمدة في جمع البيانات و تحليلها.

– وتتسم اغلب الدراسات السابقة بوجود تشابه فيما بينهما من حيث تناولهما لموضوع التوظيف في القطاع العمومي باعتباره عملية أساسية تهدف إلى ضمان استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء المرفق العام كما أكدت هذه الدراسات على أهمية احترام المبادئ القانونية التي تحكم سياسة التوظيف لاسيما مبدأ المساواة وتكرر الفرص وربط عملية توظيف بتحقيق الفرع الفعالية الإدارية والرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة العمومية.

– ورغم هذا التقارب في الطرح فإن الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية في عدة نقاط جوهرية من أهمها:

– تباين النتائج المتوصل إليها نتيجة اختلاف الأهداف والمجالات التطبيقية والمؤسسات محل الدراسة.

– اختلاف الفرضيات المعتمدة، حيث ركزت بعض الدراسات على الجوانب القانونية والتنظيمية للتوظيف في حين تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين السياسة التوظيف والواقع التطبيقي داخل المؤسسة العمومية.

– و بناءً على هذا يمكن القول أن اطلاع على الدراسات السابقة كان له دور فعال فائق الأهمية في إثراء خلفية النظرية لهذه الدراسة وتوجيهها منهجيا مما ساعد على تفادي العديد من النقائص والأخطاء أثناء إعداد البحث وساهم في تعميق الفهم العلمي لسياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية.

ثامنا: النظريات المفسرة للدراسة

نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية من أوائل النظريات الإدارية الحديثة وقد أسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور في بداية القرن العشرين.

و تهدف هذه النظرية إلى تحسين أداء المؤسسات وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في تنظيم العمل وإدارته بدل الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الطرق التقليدية.

– و ترتكز الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ أهمها تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومتخصصة لرفع الكفاءة واختيار العمال وتدريبهم وفق أسس علمية بالإضافة إلى تحديد الطرق أداء العمل بشكل دقيق، ومتابعة العمال والإشراف عليهم لضمان تنفيذ العمل بأفضل طريقة ممكنة.

كما تؤكد النظرية على التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الإنتاج.

وقد ساهمت هذه النظرية في تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات الصناعية و الإدارية، رغم تعرضها لبعض الانتقادات بسبب تركيزها الكبير على الإنتاج وإهمال الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل(1)

يمكن تطبيق مبادئ نظرية الإدارة العلمية داخل مديرية التجارة الداخلية وضبط سوق الوطنية عبر ممارسات الأساسية:

1/ تحليل العمل وتقييمه:

تقسيم العمل داخل المديرية إلى مهام واضحة مثل مراقبة الأسعار، متابعة التموين، دراسة الملفات الإدارية، مما يسمح بتنظيم العمل ورفع الكفاءة.[1]

[1] - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر 2001، ص 96-97

2/ اختيار الموظفين وفق الكفاءة:

يتم التوظيف بناءً على المؤهلات والتخصصات المناسبة لكل منصب (قانون، اقتصاد، إدارة).

3/ التدريب والتكوين المستمر:

تنظيم دورات تكوينية للموظفين حول القوانين التجارية الجديدة و أساليب الرقابة الحديثة لتحسين الأداء المهني.

4/ وضع معايير للأداء:

تحديد مؤشرات واضحة لقياس أداء الموظفين مثل عدد عمليات المراقبة المنجزة، سرعة معالجة الملفات، واحترام الآجال القانونية.

5/ المتابعة والرقابة الإدارية:

اعتماد نظام متابعة دوري للأعمال المنجزة لضمان تنفيذها وفق الإجراءات القانونية والتنظيمية المحددة.

علاقته بموضوع الدراسة سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية:

– تطبيق مبادئ الإدارة والعلمية داخل مديرية التجارة يظهر أساسا في اعتماد التوظيف القائم على الكفاءة، التخصص، و التوظيف الدقيق للوظائف. و هو ما يساعد على تحسين فعالية سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

<u>الاتجاه النفسي الاجتماعي (مدرسة العلاقات الإنسانية):</u>

ظهر الاتجاه النفسي الاجتماعي كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب المادية والتنظيمية للعمل. حيث اهتم هذا الاتجاه بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

– ويعد التون مايو من ابرز رواد هذه المدرسة من خلال دراساته التي تبين أهمية العلاقات الاجتماعية والظروف النفسية في تحسين أداء العمال.

– وعرّف هذه المدرسة أن العامل لا تحفزه الأجور فقط، بل يؤثر عليه العلاقات الإنسانية، روح الجماعة والاهتمام بحاجاته النفسية والاجتماعية. وقد ساهم هذا الاتجاه في تطوير أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على تحفيز العاملين وتحسين بيئة(1)[1]

– تؤكد مدرسه العلاقات الإنسانية على أن العامل الإنساني والدوافع النفسية والاجتماعية للموظفين تؤثر بشكل كبير في مستوى الأداء ويمكن تطبيقها داخل مديرية التجارة من خلال:

1/ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل:

– تشجيع التعاون والتواصل الجيد بين الموظفين والرؤساء مما يخلق مناخا تنظيميا ايجابيا يساعد على تحسين الأداء.

2/ تحفيز الموظفين معنويا:

– الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير انجازاتهم من خلال شهادة تقدير أو ترقيات مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

3/ اشتراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات:

الاستماع لاقتراحات الموظفين المتعلقة بتحسين العمل الرقابي أو الإداري الأمر الذي يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

4/ تحسين ظروف العمل:

– توفر بيئة عمل مناسبة من حيث التنظيم، التجهيزات، والعلاقات المهنية مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية.

5/ الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية الموظفين:

– مراعاة الضغوط المهنية والعملية على حل مشكلات التي قد تؤثر على في الأداء الوظيفي.

[1] - جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، دار ابي الرقراق، الطبعة الأولى، المغرب 2013 ، ص 125.

علاقته بموضوع الدراسة سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية:

تظهر علاقة هذه النظرية سياسة التوظيف من خلال الاهتمام ليس فقط بالكفاءة العلمية عند التوظيف، بل أيضا بالقدرات الشخصية، مهارات التواصل، القدرة على العمل الجماعي، مما يساهم في اختيار موارد بشرية قادرة على الاندماج داخل المؤسسة وتحقيق أداء أفضل.

تاسعا: منهجية العمل:

أولا: مجالات دراسة:

أ) المجال الجغرافي:

– مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران كان مقرها سابقا بعنوان 01 شارع ميموني لحسن طريق ميناء وهران، وفي الوقت الحالي ثم بناء مقر جديد لها وهي الآن متواجدة بعنوان القطب الإداري المشتلة

ب) المجال البشري:

و يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسات وأنا قمت بإجراء دراستي في مديريه التجارة الداخلية وضبط سوق الوطنية لولاية وهران حيث بلغ عدد العاملين 14 عاملاً موزعاً على عدة مصالح.

ج) المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها دراستي بكل مراحلها والتي تمثلت في:

المرحلة الأولى: قمنا باختيار موضوع الدراسة (15 ديسمبر 2025) والذي تمثل في سياسة التوظيف داخل المؤسسة و ذلك بالتنسيق مع مشرفي، والتي وافق عليه بعد ما تم الشروع في البحث عن المصادر والمراجع المتعلقة بالدراسة وثم جمع المادة العلمية النظرية.

المرحلة الثانية: قمت بإجراء أول زيارة للمؤسسة التي سيتم إجراء دراستي الميدانية فيها وهي مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لطلب قبول هذا البحث، وهذا كان أين أجريت مقابلة مع المسئول

وثم القبول في يوم 20 ديسمبر 2025 ثم بعد ذلك تم البدء في الجانب الميداني يوم 02 جانفي 2026 حيث استغرقت مدة دراستي شهرا كاملا.

المرحلة الثالثة: تم فيها الحصول على بعض المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وتحديد المرحلة الثالثة تم وتعرفنا عن كيفية تسيير العملية التكوينية فيها بعدها قمنا بإجراء مقابلات التي اعتمدتها كأداة لجمع البيانات وانتهت دراساتي الميدانية في 02 جانفي 2026

منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج Method في معناه اللغّوي الطريق الواضح والمستقيم الذي يسلكه الإنسان بانتظام من اجل بلوغ غاية محددة و تحقيق هدف معين.

أما من الناحية العلمية: فيعرف المنهج على انه الأسلوب الموضوعي والمنظم الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته لظاهرة معينة حيث يتيح له تتبعها وتحليلها تحليلا دقيقا قصد الإحاطة بجميع أبعادها وفهم خصائصها و تحديد أسبابها ومؤشراتها والكشف عن العوامل المؤثرة فيها، بما يسمح بالتوصل إلى نتائج علميه واضحة محددة.

– كما يعد المنهج العلمي مجموعة من القواعد و المبادئ العامة التي يهتدي بها الباحثون في دراسة الظواهر الفيزيقية و البيولوجية والاجتماعية،أي الظواهر الإنسانية بصفة عامة إذ يحدد لهم الإجراءات العلمية السليمة وأساليب الملاحظة الدقيقة وطرق تسجيل المعطيات وتحليلها، وفق أسس علمية موضوعية – و انطلاقا من سعي هذه الدراسة إلى بلوغ نتائج دقيقة و الإجابة عن التساؤلات المطروحة كان من الضروري اعتماد منهج علمي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس ويساعد على كشف الحقائق المرتبطة به وبناءً عليه تم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذا البحث على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة الراهنة حيث يعد هذا المنهج أحد أساليب التحليل والتفسير العلمي المنظم، ويقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة المدروسة وصف دقيقا وتصويرها كميا من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها ثم تصنيفها وتحليلها إخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة (1) [1]

[1]- درويش راضية، مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 08 العدد 03، الجزائر 2021 ص 127.

المجتمع وعينة البحث:

العينة تعرف عينه الدراسة على أنها جزء مختار من مجتمع البحث يتم انتقائه وفق أسس علميه ومنهجيه دقيقه حيث يكون قادرا على تمثيل خصائص المجتمع الأصلي تمثيلا صادق يفترض في هذه العتبة أن تعكس مختلف السمات الأصلية هي الأساسية لعناصر المجتمع الأمر الذي يسمح بتعميم النتائج المتوصل إليها منها على المجتمع الدراسي ككل استدلال من خلال على معالمه وخصائصه العامة(1). كما تعد العينة مصدر قيماا لجمع البيانات الميدانية إذ تمثل المجتمع الدراسة في صورته المصغرة حيث يتم اختيار عدد محدد من أفراده يكون محل الدراسة على أساس أن تكون هذه المجموعة المختارة معبره عن المجتمع الأصلي بما يضمن دقه نتائج وموضوعيتها(2).

2/ **العينة وطريقه اختيارها:**

لدينا مجتمع يتكون من 14 عامل ولقد اعتمدنا في اختيارنا للعينة على العينة القصدية والتي انحسرت في ثمان أفراد عاملين بمديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران.

– تم اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة نظرا لطبيعة موضوع البحث المرتبط بسياسة توظيف داخل المؤسسة العمومية وخصوصية مجتمع الدراسة.

– حيث ضم مجتمع البحث فئات مختلفة من الموظفين الذين تم توظيفهم وفق آليات وإجراءات محددة الأمر الذي استدعى اختيار عينة تتوافق مع أهداف الدراسة. و يتيح هذا النوع من العينات للباحث اختيار أفراد يتمتعون بالخصائص المعنية المرتبطة بعملية توظيف داخل المؤسسة العمومية.

ولتحقيق ذلك تم التواصل المباشر مع الموظفين الذين تم توظيفهم داخل المؤسسة بالاعتماد على قوائم اسمية وفرتها الإدارة المختصة والتي تضمنت بيانات الموظفين الجدد أو الذين خضعوا لإجراءات التوظيف، وقد ساهمت هذه القوائم في تسهيل تحديد الفئة المستهدفة وتسريع عملية جمع البيانات مما ساعد على تعزيز دقة الدراسة ورفع كفاءتها في تحليل واقع سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية.[1]

[1]- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، مكتبة نور، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر2020، ص163.
2- رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر 2024، ص 183.

أدوات جمع البيانات:

1/ **الملاحظة:**

تعد الملاحظة من أقدم الوسائل التي اعتمد عليها الإنسان في اكتساب المعرفة، إذ تمكنه من التعرف على ما يحدث في محيطه البيئي والاجتماعي. غير أن أسلوب الملاحظة يختلف من شخص إلى أخر فالإنسان العادي يكتفي بملاحظة الظواهر بشكل سطحي ويصفه كما تبدو في الواقع، في حين يعتمد الباحث على ملاحظة علمية منظمة تقوم على الوصف والتحليل وربط الظواهر ببعضها البعض، بهدف اكتشاف العلاقات القائمة بينهم من خلال ذلك يسعى الباحث إلى تفسير هذه الظواهر واستخلاص النتائج العلمية قد تكون في شكل تعميمات أو قوانين أو نظريات علمية (1).

تعتبر الملاحظة وسيلة أساسية لجمع البيانات، حيث تعتمد على متابعة الباحث لسير العمل داخل المؤسسة العمومية بشكل مباشر، ذلك بهدف التعرف على كيفيه تطبيق إجراءات توظيف على أرض الواقع، وتمكن الملاحظة الباحث من تسجيل سلوكيات والممارسات التنظيمية المرتبطة بعملية التوظيف، مما يساعد على الحصول على معلومات واقعية تدعم نتائج الدراسة.

– كما تساهم الملاحظة في التحقق من صحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال مقابلات، حيث تسمح للباحث بمقارنة التصريحات مع الممارسات الفعلية داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز مصداقية البحث ونتائجه.[1]

2/ **المقابلة:**

تعد المقابلة عملية مهنية يتم الإعداد لها وفق أهداف واضحة ومحددة وتجرى مع المبحوث سواء كان فردا أو جماعة أو مجتمعا، وهي من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المباشرة أو تتم المقابلة من خلال تفاعل مباشر بين الباحث والأخصائي الاجتماعي والمبحوث أو أي طرف له علاقة بموضوع الدراسة، حيث تطرح خلالها مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع محدد انطلاقا من أسباب معينة وبهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، و تعتبر المقابلة فنا مهنيا يعتمد على خبرة الباحث ومهاراته إذ تمكنه من التعرف على الظواهر والحالات المدروسة وتحليلها، كما تساعده على تشخيصها وفهم أبعادها المختلفة، وتهدف المقابلة العلمية إلى دراسة الظواهر أو المشكلة من خلال البحث عن

[1]- أحمد راجح العبدلي، أساسيات البحث العلمي، دار بصمة للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، الجزائر 2012، ص62.

أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك عبر التواصل المباشر بين الباحث والمبحوث، سواء تمت بشكل فردي أو جماعي وفقا لطبيعة الموضوع محل الدراسة.

– كما تتيح المقابلة جمع المعلومات الدقيقة من خلال ربط المتغيرات المختلفة سواء كانت مستقلة أو تابعة أو متداخلة، مما يساعد على تفسير الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل علمي، وبذلك تساهم المقابلة في الوصول إلى نتائج ومعالجات تساعد الأفراد والجماعات على أداء ادوار الاجتماعية والإنسانية بصورة فعالة(1)

– تعد المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية والإدارية، حيث تعتمد على التواصل المباشر بين الباحث والمبحوث بهدف الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بموضوع دراسة، وتسمح المقابلة للباحث بطرح أسئلة محددة حول واقع سياسة توظيف داخل المؤسسة العمومية، كما تمكنه من فهم أراء وتجارب الموظفين والمسئولين حول إجراءات التوظيف والصعوبات المرتبطة بها

– تتميز المقابلة بمرونتها إذ تتيح للباحث توضيح الأسئلة وإعادة صياغتها عند الحاجة، مما يساعد على الحصول على بيانات أكثر دقة وعمقا ويساهم في تحليل مختلف الجوانب المرتبطة بعملية التوظيف داخل المؤسسة.[1]

[1]- عقيل حسن عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة الى تفسير النتائج، دار ابن الكثير، الطبعة الأولى، سوريا 1999، ص 243.

خلاصة:

في هذا الفصل الموسوم بالإطار العام للدراسة تطرقنا فيه إلى أهم المرتكزات المنهجية لموضوعنا الراهن والتي تعتبر دليل متسلسل لكافة الخطوات التي تم إتباعها والتي تشكل البناء المنطقي الأساسي المعتمد في هذا البحث وهذا الإطار يعتبر أهم احد المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا و تطرقنا فيه إلى إشكالية و فرضيات الدراسة وأهمية وأسباب وأهداف اختيار الدراسة ومنهجية العمل المتمثلة في مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة، ومجتمع عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني

التوظيف

الفصل الثاني: التوظيف:

تمهيد:

1. مفهوم التوظيف.
2. الجانب القانوني للتوظيف.
3. التطور التاريخي للتوظيف.
4. مصادر التوظيف.
5. مبادئ التوظيف.
6. أهداف التوظيف.
7. أهمية التوظيف.
8. مراحل التوظيف.

خلاصة.

تمهيد:

يعد التوظيف أحد العناصر الأساسية في تطوير وتسيير الموارد البشرية، داخل المؤسسات العمومية ويعتبر النشاط الذي من خلاله تتوفر احتياجات المؤسسة العمومية وتحقيق الانسجام والتوافق بين المترشحين المتقدمين للوظيفة، ومتطلبات المناصب الشاغرة من جهة أخرى، وأثارها على كفاءة الموظفين، وتقييم المسار المهني خلال فترة التربص الذي يكشف عن مستوى التوظيف لدى العاملين المتربصين وكل هذه المرحلة من اجل انتقاء واختيار الأنسب من خبرة وكفاءة الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية.

يتناول هذا الفصل مفهوم التوظيف من زاوية سوسيولوجية، مع تركيز على وظائفه المتعددة داخل المؤسسات العمومية، كما سيتم التطرق إلى الجانب القانوني للتوظيف، والتطور التاريخي للتوظيف مصادره، مبادئه، وأهدافه، أهميته ومراحله و يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية التوظيف كأداة فعالة داخل منظمات وأصبح جزء أساسي من الاستراتيجيات حيث يلعب دور كبير في تحسين كفاءة العاملين وتقييم وتعزيز الأداء الوظيفي.

أولا: مفهوم التوظيف:

– تعدد المفاهيم حول التوظيف قبل كل شيء نتطرق إلى:

أ– **تعريف التوظيف لغة:**

التوظيف من فعل وظّف توظيفًا، ويراد به استخدام شيء أو تشغيل(1)[1]

ب– **تعريف التوظيف الاصطلاحي:**

– هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والمؤسسة، تهدف إلى توفير الأشخاص المناسبين الذين تحتاجهم المنظمة، خلال البحث عن كفاءتهم المهنية والعملية، و التواصل معها ثم اختيارها وتعيينها في مناصب التي تتلاءم مع قدراتها ومؤهلاتها(2)

– كما يعرف التوظيف على انه نشاط يقوم به الإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحفيز الأفراد المؤهلين على التقدم للعمل، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها وتطورها(3)

– من خلال ما سبق عرضه من تعاريف نلاحظ هناك إجماع على أن عملية التوظيف تهدف إلى وضع العامل المناسب في المكان العمل المناسب.

ج– **التعريف الإجرائي للتوظيف:** هو العملية المكتملة من أنشطة في إدارة الموارد البشرية واجتذاب اكبر عدد من الأفراد للعمل في المؤسسة واختيار الرجل المناسب ليكون عضوا في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار لضمان روح التعاون والتضامن و روح الجماعة، كما أنها عبارة عن مجموعة من الفعاليات التي تستعملها المؤسسة لاستقطاب المرشحين للعمل. والذين لديهم القدرة والانفعال، الكفاءة، والتميز في تحقيق أهداف المؤسسة.

[1]- المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق، الطبعة الرابعة و العشرون، لبنان 1973، ص 265.
2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر2005، ص 2.
3- بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة 2007-2008 مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 10.

ثانيا: <u>الجانب القانوني للتوظيف:</u>

– يعتبر قانون الوظيفة العمومية جزءا من القانون الإداري وبالتالي فان له مصادر قانونية تميزه عن هذا القانون، تتمثل المصادر الوطنية للقانون التوظيف العمومي فيما يلي:

1– **<u>الدستور:</u>** باعتباره مجموعه القواعد التي تبين شكل الدولة وتوزيع السلطة والهيئات التي تمارس هذه السلطة وحقوقه وحريات واجبات المواطنين، تضمن العديد من المبادئ التي تتعلق بالوظيفة العمومية وخول القانون مهمة تفصيلها، فهو مصدر كل القوانين المنظمة في الدولة عبر كل المجالات والقطاعات(1)[1]

2– **<u>التشريع العادي (القانون):</u>** إن للتشريع العادي أهمية بالغة في سن القوانين والقواعد المتعلقة بالوظيفة العمومية، فقد نصت المادة 122 من الدستور على أن البرلمان هي الجهة التي توكل لها صلاحية التشريع في مجال الوظيفة العمومية باعتبارها القاعدة القانونية الأولى في الدولة، ويرتكز قانون الوظيفة العمومية في الجزائر على أربعة نصوص وهي كالتالي:

1) الأمر الرئاسي 133/06 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون أساسي العام للوظيفة العمومية.

2) القانون العام للعمال رقم 12/78 الصادر في 1987/8/5

3) مرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/3/23 المتضمن للقانون الأساسي النموذجي للعمال مؤسسه وإدارة العمومية

4) الأمر رقم 03/06 المؤرخ 2006/7/15 المتضمن القانون الأساسي العامة للوظيفة العمومية التي تطبق أحكامه على الموظفين الذين يمارسون نشاطات في الإدارات والإدارات العمومية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (2)

[1]- فريدة محمدي، المدخل إلى العلوم القانونية (نظرية القانون)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الطبعة الأولى، الجزائر2014، ص27.
[2]- الأمر رقم 06-03 المؤرخ 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية، العدد 46، الجزائر 2006.

3) **النصوص التنظيمية:** هي مراسيم ونصوص تنظيمية تختص الهيئة التنظيمية بإصدارها، وفي الجزائر يوجد نوعين من المراسيم المراسم الرئاسية وهي التي تصدر عن القاضي الأول في الدولة وهو رئيس الجمهورية والمراسم التنفيذية وهي المراسم التي تصدر على الوزير الأول حيث تعتبر مصدر قانوني من مصادر الوظيفة العمومية لأنهم نصوص تنظيميه تصريف إطار القانون العام وتتوافق مع السياسة العامة للدولة

4) **الاجتهاد القضائي:** يعتبر الاجتهاد القضائي مصدرا من مصادر القانون المتعلقة بالوظيفة العمومية، فالمحاكم تفسر النصوص القانونية بشكل دقيق و تكمل نواقصها، وتقيم قواعد قانونية أحيانا فيما لا نص فيه لذا إعادة ما يتم الرجوع إليها في بناء بعض القواعد و الأسس المتعلقة بالوظيفة العمومية.

ثالثا: التطور التاريخي للتوظيف: تعتبر الوظيفة العمومية في النظام الجزائري مهنة يقوم بها الموظف لخدمة للمرفق العمومي دائمة، بعد أن يعيّن في هذه الوظيفة طبقا لقانون تنظيمي لائحي، وعموما يمكن أن نقسم مراحل التوظيف إلى مرحلتين وهما:

أولا : **المرحلة الأولى ما بين الاستعمار وسنة 1967:**

عرفت الجزائر أول نظام للوظيفة العمومية كان بموجب القانون الفرنسي الصادر 19 نوفمبر 1646، الذي يعتبر نظاما جامعا للوظيفة العمومية، إلا أنه لم يمنح الجزائريين الحق في الالتحاق بها. وابتداء من 1956 بدأت ملامح وضع بعض النصوص الأساسية التي بدأت تسمح للجزائريين بالالتحاق بالوظيفة

العمومية إلى أن صدر في 24 فيفري 1959 نظاما جديد للوظيفة العمومية في فرنسا، وامتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى مرسوم الصادر في 02 أوت 1960 (1)[1]

عند الاستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفاً بالمجال الإداري حيث وصل عدد الموظفين الأجانب من الأوروبيين في الجزائر إلى أكثر من 300.000 موظف منهم 200.000 موظف يشغلون وظائف ذات

[1] -Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptes par le lerangrés du porti du FLN imprimerie national allégrement Alger 1964.p97
2-décret n 62- 502 du 19 Juillet 1969. Fixant lexonditicens de nomination de certains hauts fonctionnaires journal officiel n° 03 du juillet 1962 p 26.
3- l'ordonnancent° 62 - 04 du 18 septembre 1962, Partant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains tunisiens et français dans les cadres algériens, Journal officielle n° 15 du 185 septembre 1962 p202.

تكوين أعلى من المتوسط، ومن بينهم 15000 إطار سامي 100.00 إطار متوسط، وهذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذين تركوا ثغور كبيرة في الوظائف العمومية، مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه، ومن أجل التخفيف من حدة هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم 62- 503 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي تضمن في المادة الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية، كما تضمن هذا المرسوم عدة تسهيلات في مجال الوظيفة العمومية، بموجبه تم استبدال التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة بالتوظيف على أساس الشهادة لكل من الأصناف (أ- ب - ج) (أ : صنف القضاة، ب: الجيش الوطني الشعبي، ج: المنظمات ذات الطابع الإداري والتجاري والأجهزة العمومية) ولا بشرط أي شهادة الالتحاق بصنف د، وحددت المادة الثانية من هذا المرسوم الشهادات اللازمة الخاصة لكل من الأصناف أ ، ب ، ج و بالرغم من أن هذا المرسوم جاء للتخفيف من الشروط القديمة للتوظيف، إلى أن الفراغ و النقائص الموجودة في النظام صعبت من أداء الإدارات لمهامها مما قضى تدخل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية بصفة مستمرة، وقد تم تثبيت معظم الأعوان ليتم توظيفهم في إطار المرسوم رقم 62-502 (2).

والذي يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيده بألية شروط وسميت بمندوبيات الوظائف des délégation de fonctions جاء هذا الإجراء في البداية خصيصا للتعيين في المناصب العليا دون اشتراط أي شهادة ولكن الحكومة وسعت من نطاق أحكامه ليشمل بتعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية. و أصبح استعمال هذا الأجزاء بصفه مفرط للتعيين في بعض الأصناف من مناصب العمل ووسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى و الخلل في الوظيفة العمومية، وموازنة بالإجراءات المتضمنة تسهيل الالتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم 62- 040 بتاريخ 1962/09/18 المتعلق بإدماج الموظفين التابعين للإطارات الفرنسية: شريطة استيفائهم لبعض الشروط، وهذا ما نصت عليه المادتين الثانية والثالثة من هذا المرسوم(3)

صدر بعد الاستقلال القانون رقم 62-157 المؤخر في 31 ديسمبر 1962 يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية على الجزائر، ماعدا ما يمس بالحريات العامة و المناقض للسيادة الوطنية، وهذا طبقا لما نصت عليه المادة الأولى منه.

ثانيا: المرحلة الثانية ما بين 01 جانفي 1967 و 15 جويلية 2006:

– بعد مضي أكثر من عشر سنوات على تطبيق الأمر رقم 66 – 133 ظهرت حدود تطبيق أحكامه, وذلك نتيجة عدة عوامل ومعطيات وتطورات خاصة، منها تطورات الاجتماعية والاقتصادية، فوجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية كما أن استنزاف خبرة قطاعاتها لمصالح القطاع الاقتصادي الذي تم الاستثمار فيه كثيرا والذي أصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري.

– كانت بداية بظهور القانون رقم 78–12 المؤرخ في 5 أوت 1978، والذي جاء كمحاولة لتوحيد النظامين، أي نظام الموظفين، ونظام العمال أي جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم الشامل إلا وهو العامل ولم يفرق بينهم رغم طبيعية النشاط لكل منهما، وذلك كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني (1) [1]

– ولم تصد الأحكام المتضمنة للقواعد التي تطبق على المؤسسات والإدارات العمومية إلا في 23 مارس 1985 بموجب المرسوم رقم 85–59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي نص في مادته الخامسة على: تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف (2)

– وطبقا للمرسوم 85 – 59 حددت كيفيات التوظيف الخارجي على أساس أربعة 4 أنماط تتمثل في: –

المسابقة على أساس الاختبارات

الاختبارات والفحوص المهنية

المسابقة على أساس الشهادات

التوظيف المباشر

[1]- القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32 الصادر بتاريخ 08 أوت 1978.

2- المرسوم 58-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13 ، بتاريخ 24 مارس 1985.

رابعا: مصادر التوظيف:

– للمؤسسة مصادر داخلية وخارجية والتي تعتمدها في الحصول على الموارد البشرية

1 – المصادر الداخلية:

المقصود بالمصدر هو اعتماد المؤسسة على موارد بشرية، متاحة وتتوفر على شروط ومتطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال النقل الوظيفي والترقية (1)[1]

أ) **النقل الوظيفي:** النقل داخل المؤسسة ويكون من إدارة إلى إدارة أخرى أو من مديرية لمديرية أخرى، ونقصد به نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى لاكتساب خبرة وتكون هذه سياسة منتظمة وهادفة والغرض منها تشجيع وتبديل وتنويع خبرات العاملين

ب) **الترقية:** هي قيام المؤسسة بوضع هيكل تنظيمي وخطة متكاملة وهادفة للترقية وتكون مفهومة لكافة العاملين، كما ينبغي إتباع طرق وإجراءات للترقية والتقدم الوظيفي، تصاحب هذه الترقية إما تكون على أساس شهادة أو الترقية عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية، فالعامل يبدأ العمل مستوى دنيء ثم يعلو مرتبته ويزيد دخله الاجري فالترقية أمر لازم بالنسبة للفرد داخل المجتمع، ويعتبر جزء لا يتجزأ من الثقافات المجتمعات (2)

للمصادر الداخلية مزايا بعضها فعال للحصول على الموارد البشرية في المؤسسة العمومية وتتمثل مزاياه في:

– أن يكون للموظّف مصدر داخلي من المورد البشري أكثر احتمالا للنجاح في عمله حتى لو سبق العمل في نفس المهنة.

– ارتفاع الذات وروح المعنوية للعاملين، عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة عملهم الوظيفي.

[1]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2005، ص 285.
2- صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر 2009، ص 108.

– قدره الموظف على الانسجام والاتساق والتعاون مع زملائه في العمل.

2/ **المصادر الخارجية:**

يقصد بالمصادر الخارجية هي ملئ المناصب الفارغة أو الشاغرة بالمؤسسة من الموارد البشرية، سواء من العمل الخارجي أو سوق العمل الذي يشمل الوظيفي والمحلي على مستوى الدولة ولجوء المؤسسة إلى مصدر خارجي في حاله عدم توفر مناصب عمل داخليه، والكفاءات المطلوبة للعمل مناصب شاغرة وعندما ترغب المؤسسة في توظيف أشخاص أن يكون لديهم خبره عمليه ومختلفة عما تملكه فيتشكل المصدر الخارجي بشكل عام عن طريق إعلانات ومنظمات تعليمية ومعاهد علميه وفنيه (1)[1]

للمصادر خارجية له مزايا حيث تعتبر الركيزة لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة نذكر منها:

– جذب الكفاءات والإطارات السامية للمؤسسة العمومية

– إحداث تغيرات للمؤسسة العمومية أي في هيكلها التنظيمي

– استقطاب عمال جدد والاستفادة من خبراتهم المهنية هدف منه تطوير المؤسسة العمومية

خامسا: مبادئ التوظيف:

– للوظيفة مبادئ محدده ومهدفة للقيام بعمليه التوظيف و تتمثل مبادئها في:

أ) **مبدأ المساواة في التوظيف:** يقصد بالمساواة في الوظيفة هي العدالة والمساواة بين مترشحين الذين يريدون تزامن الوظيفة والتحاق بها وتتوفر فيهم شروط التوظيف مبدأ الجدارة في التوظيف يقصد به رفع مستوى هذا المؤسسة العمومية واختيار الأنسب للموارد البشرية والقدرة على تحمل المسؤولية ووضعه نظام يدعم بعد اختيار الاستحقاق أفضل الجدارة على انه أسلوب اغتيال موظفين عاملينا والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة كما وضح الدكتور بهمري مفهوم النظام من خلال جمله من خصائص التي عددها فيما يلي:

أن يكون توظيف مقتصر على الموارد البشرية التي تتجلي وتتساوى الكفاءات اللازمة للقيام بأعمال المؤسسة العمومية.

[1]- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2007، ص 99.

– يتم تعيين اللجنة علمية ومستقلة لتقدير جدارة المترشحين المتقدمين و اختيار انسبهم لعملية التوظيف.

– اعتماد على مسابقات علانية إي (المكشوفة) للكشف عن الكفاءات المهنية

– الالتزام بمبدأ تكافئ الفرص أمام جميع المترشحين للتنافس على الالتحاق بالوظيفة الشاغرة المعلن عنها و التمييز يكون على أساس مبدأ الجدارة واستحقاق الوظيفة

– ترقية الموظفين العموميين يكون بمبدأ الجدارة

ج) **مبدأ ديمومة:**

أي أن توظفه عملية إدارية ونشاط يهدف لاستقطاب مترشح الاستمرار في المؤسسة العمومية([1])

[1]- لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة أنطوان عبدو، مطبعة عويدات، الطبعة الأولى، لبنان سنة 1981، ص 15.

سادسا: أهمية التوظيف:

للتوظيف أهمية قصوى باعتباره عضو منشط في المؤسسة ومن خلاله يتم توفير مستلزمات واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية فالتوظيف يعتبر آلة استراتيجيه لإدارة الموارد البشرية نذكر أهميه توظيف في النقاط الآتية:

1- يعتمد عمليه التوظيف على توفير معلومات سابقه عنها ذلك لتسهيل عمليه الانتقاء واختيار الشخص المناسب للعمل المناسب.

2- يرتبط عملية توظيف بالتخطيط موارد البشرية من خلال توفير ما تحتاجه منظمه أو العمل في الحاضر أو المستقبل

3- ترتبط عملية التوظيف على تدريب المترشحين وتنمية كفاءتهم المهنية للموظف الجديد، بعد عملية التعيين مباشرة، وهذا يسهل للمؤسسة وتكاليفها تنخفض.

4- إن عملية التوظيف تقوم على تقييم الأداء الوظيفي، التي تسمح بمعرفة مستوى المترشح وذلك بعد مروره مرحله التربص، أو ما تسمى مرحله التجربة وغالبا تتراوح مده من 6 أشهر إلى سنة و ذلك قبل عملية الترسيم و قبوله نهائي في المؤسسة للعمل

5- تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التكوين والتأهيل، تقييم الأداء الوظيفي.

6- من خلاله توظيف العنصر البشري المناسب، تستطيع المؤسسة تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهداف بكفاءة فعالية.

7- المؤسسات التي تهتم بعمليه التوظيف تمتلك الموارد البشرية القوية، ما يمكنها من مواكبة التغيرات و التحديات و التفوق على غيرها.[1]

[1]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية، دار الغريب، الطبعة الثالثة، مصر 1985، ص 119.

8- يساعد التوظيف على توزيع الأفراد حسب قدراتهم و مؤهلاتهم، مما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية.

9- التوظيف يضمن اختيار الأشخاص المؤهلين الذي يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للشغل المناصب بما يساعدهم على تحسين الأداء العام للمؤسسة العمومية(1)

سابعا: أهداف التوظيف:

يهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق اكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من المواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.
- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات الشخصية يدوية وذهنية.
- مواصفات الشخصية (كالسن، النوع، الهوايات).
- تركيب النفس للفرد (الدافع، الاتجاهات، الإدراك).
- ممارسة سلطات محددة.

تتولى المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وتتضمن أنشطتها جانبين:

- جانب تحاول فيه إقناع الأفراد أو الموارد البشرية بالانضمام للعمل في المؤسسة ليصبحوا موظفين فيها.

- جانب تعمل على المحافظة على هذه الموارد وإقناعها للبقاء في المؤسسة.

تتطلب عملية توفير احتياجات المؤسسة العمومية من موارد البشرية تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمترابطة تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية، وتعد عملية التوظيف احد أهم

الوظائف إلى تضطلع بها المصلحة الفرعية للموارد البشرية، الهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف من جهة ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أما متطلبات الوظيفة يمكن حصرها كالتالي:

1) أداء واجبات معنية على حسب متطلبات الوظيفة.

2) تحمل مسؤولية معنية على حسب نوع الوظيفة(1)[1]

[1]- محمد صفوان المسيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الاولى، الأردن 2012، ص32.

ثامنا: <u>مراحل التوظيف:</u> الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

<u>أ) الإستقطاب:</u>

يعد الاستقطاب من أهم نشاطات التي تتأثر في أداء المؤسسة لتحقيق أهداف وسيرورة منتظمة للمؤسسة، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة والمؤهلات اللازمة، واختيار الأنسب فيهم وتعينيه في المؤسسة ، يترك طباعا إيجابيا في المؤسسة.

يمكن تعريف الاستقطاب على أنه:

اكتشاف قوى في اليد العاملة، وجد بهم للوظائف الشاغرة ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة عمليات التي تقوم بالبحث عن مؤهلات وكفاءات المرشحين لملئ العملية الوظيفية وذلك بالعدد المطلوب والمرغوبة في الوقت المناسب (1) [1]

– هو عملية كشف فئة من أفراد المرشحين للعمل في الوظائف الفارغة في المؤسسة(2)

– هو جذب و بحث عن أفراد المؤهلين والأكفاء للعمل في الوظائف المعلن عنها من طرف المؤسسة العمومية(3)

[1]- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة الكويت، الطبعة الأولى، الكويت1980، ص 140.
2- د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر2004، ص 88.
3- د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر2004، ص 99.

ب) أهمية الاستقطاب: الرئيس التنفيذي متقاعد لمجموعة CitiCorp يقول(وولتر ريستون) أن اللّعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد.

يعني عندما تتمكن من الحصول على الإنسان المناسب في المكان المناسب، فلن تكون مشكلة، أما إذا وضعت شخص غير مناسب في الوظيفة المهنية، (فلن فلن تست تستطيع أي إدارة أن تنقذ الموقف .

– ويؤكد هذا الاتجاه (أكيو مورينا) الرئيس التنفيذي لشركة (سوني) حيث يقول أنا مستقبل منظمة أو مؤسسة في الأمد البعيد هو في يد من استأجرهم بل قد أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في سن الأصفر الموظفين (1)[1]

كما لا ننسى أن جوانب أساسية يجب أن تهتم بها المنظمة أو المؤسسة لتنمية رأس المال البشري، والموارد البشرية وهي:

– أن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة (ففي الوقت الذي تستغرقه المؤسسة في بحث عن مترشحين، يمارسها الفرد للبحث عن عمل في المؤسسة لذا فهي مصدر معلومات للفرد عن مؤسسة ومؤسسة عن فرد فتستمر المعلومات في عمليات الاختيار، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل وترابط بين تسيير الموارد البشرية وعملية الاختيار.

و على هذا فان عملية الاستقطاب من أهم عمليات التي تكسب أهمية كبيرة في المنظمة إذ أن أدائها يحقق الأهداف الآتية:

1– تحديد مجموعات العمل والاستعانة بهم لملئ الوظائف الشاغرة.

2– عملية الاستقطاب أهم عملية للاختيار وتحقيق أهداف المؤسسة.

3– استطاعة المؤسسة توصيل رسالة المرشحين بأن المكان مناسب للعمل(2)

[1]- د. هاني عرب، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، جامعة الجزائر3، الطبعة الأولى، الجزائر سنة 2010، ص55.
2- د هاني عرب، نفس المرجع ص 55.

خطوات الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب ترتكز على مجموعة خطوات للإجراءات المطلوبة:

أولا: التنبؤ (Employâmes planning) تحديد مهام وواجبات الوظيفة الشاغرة.(1)[1]

ثانيا: تخطيط وتسيير الموارد البشرية.

ثالثا : مراجعة الهيكل من قبل إدارة الموارد البشرية.

رابعا :الحصول على مصدر الموظفين جدد، أي مصدر الاستقطاب.

خامسا: قيام بإعلانات عن شواغر العمل عبر قنوات حسب شروط و قوانين التوظيف (2).

سادسا :فرز السيرة الذاتية التي تخص المترشحين.

سابعا: الإعلان عن موعد المقابلات.

ثامنا: والأخير، قيام بإجراء المقابلات للمترشحين لعملية التوظيف.

[1]- http:// Faculty. Ksu .edu.sa/alkelabi/New/Gari%20 Disller%20part%2004

2- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الدليل الاسترشادي لسياسات و اجراءات الموارد البشرية الحكومية الطبعة الاولى سبتمبر 2014.

ثانيا: **الاختيار:**

إن عملية الاختيار من أهم الموارد البشرية، وهي أكثر مرحلة حساسة لكونها مهمة من خلالها تصفية المترشحين المتقدمين لعملية التوظيف، و لاختيار والتعيين ركيزتين أساسيتين في عملية التوظيف فمنهما يستطيع تحديد الفرد و تحديد المؤسسة التي سيعمل فيها

– عملية الاختيار هو تفريق تستطيع إدارة المؤسسة أن تفرق وتعرف الأفراد متقدمين للوظيفة معنية، من حيث مؤهلاتهم المهنية لذلك العمل(1)[1]

هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء واختيار المترشحين للعمل وهو الشخص مناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة الناتج عن عملية تخطيط للموارد البشرية(2).

[1]- علي السلمي، ادارة الافراد والكفاءات الانتاجية، مكتبة غريب ، الطبعة الثالثة، مصر 1975، ص 203.
2- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان 2002، ص 175.

أهمية الاختيار:

– إن أساليب وإجراءات و التنظيمات المتتالية تفشل في تحقيق أهداف المؤسسة إذ لم يتوفر فيها أفراد لهم كفاءات و مؤهلات عملية في مختلف المستويات، وتعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة وله أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ويمكن أن نوضح هذه الأهمية في النقاط التالية:

1) وضع العامل المناسب في مكان العمل المناسب في الوقت المناسب، تحقيق الاستقرار و العدل بين الموظفين (1)[1]
2) تحقيق أعلى من مستويات الإنتاج
3) اختيار الأفضل يمنح قوة فعالة ومنتجة.
4) تكيف العاملين و شعورهم بالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق التقدم المهني وبدرجات عالية (2)

[1] -les fiches Outils. ressources Humaines, les processus de recrutement master en mangement des ressources Humaines, I AEToulouse MRH. Po7
2- http://www.abahe.co.uk/b/human resources -as-a

رابعا: **مراحل الاختيار:**

إن عملية الاختيار عملية عامّة، وتتضمن المراحل الآتية:

أولا: طلب التوظيف أو السيرة الذاتية Application frome Curriculum Vitae

ثانيا: المقابلات مع المرشح للوظيفة

ثالثا: الاختبارات:

اختبارات الذكاء Physical.Tests

أنواع الاختبارات تم تصميمها بواسطة Simon, binet

لتحقيق أهداف خاصة كما للاختبارات أنواع نذكر منها:

اختبارات طبية Médical tests

اختبارات القيم والاتجاهات Values Attitudetnte restes Tests

اختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphique Réponse Tests

اختبارات النفسية، اختبارات القدرات Aptitude tests

اختبار الدقة Descterity Tests

اختبارات الأداء Performance Testes [1]

[1]- المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر: الأعمال و رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كتاب الأبحاث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل2013. ص 385.

2- system/ human- resources -as-a-sytem-64.pdf

ثالثا: **التعيين:**

تعريف التعيين:

– هو العملية التي من خلاله انتقاء أفضل وانسب للمترشحين المتقدمين للتوظيف في المؤسسة.

– هو العمل الذي من خلاله انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة وعلى أساس الموضوعية والعدالة.

– الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف حيث تتضمن أربع نقاط أساسية (1) إقرار التعيين الذي يتم إصداره التهيئة الأولية المبدئية، ثبات صلاحيّة الموظف (1)

يتم من خلال عملية التعيين من مؤهلات وكفاءات العلمين والمهنية(1) [1]

خطوات التعيين:

– بعد انتقاء المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة، أولا يتم التأكد من المعلومات المقدمة للمؤسسة، وعلى ضوء الاختبارات و النتائج، والمقابلات وبعد أخذ رأي المسئول المدير المشرف في المؤسسة تتم تحضير أسماء المرشحين، وتقديم ملفاتهم، من أجل تحرير لهم منصب التنصيب، لكن يتم ذلك بعد الخطوات آتية:

أولا: الفرز: بناءً على ما ذكرناه في عملية الاختيار يتم إعداد قائمتين: الأولى فيها أسماء المترشحين الذين يناسبون المناصب الشاغرة والثانية: لائحة التي تحتوي على أسماء المترشحين الذين يتناسبون للعمل .

[1]- سالم مؤيد، حرحوش عادل، مدخل استراتيجي في ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، الأردن2002 ، ص5

ثانيا: **الفحص الطبي:**

هي عملية مرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار والتعيين لان وضع الشخص الأنسب في الموقع الأنسب لا يتطلب كفاءات علمية بل يتطلب أيضا على صحة وبدنية يهدف إلى الكشف الطبي إلى ثلاث أهداف رئيسية هي:

- وضع سجل للمرشح، لإتمام إجراءات التوظيف والتأمين الصحي في المؤسسة مستقبلاً
- كشف عن حالة الصحية وأخذها بعين الاعتبار قبل التعيين.

ثالثا: **قرار التعيين النهائي:**

بناء على المعطيات السابقة، نتيجة خطوات السابقة يتم اتخاذ القرار تعيين من مجلس الإدارة، بشكل عام وأخذ بعين الاعتبار النتائج والتوصيات التي تقوم الإدارة عليها (2)

رابعا: **أهمية التقنية:**

- تكمن أهمية التعيين في كونه خطوة حاسمة في تدعيم الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث يساهم في:

1) ضمان شغل المناصب الشاغرة بالكفاءات المؤهلة والقادرة على أداء المهام المطلوبة.
2) تحقيق الاستقرار الوظيفي والتنظيمي داخل المؤسسة
3) تحسين مستوى الأداء والإنتاجية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
4) تعزيز العدالة والشفافية في سير الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات العمومية.
5) المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية خدماتها.[1] (3)

2- مشروع تعزيز قدرات ووحدات الموارد البشرية في القطاع العام، الدليل مدعم من مشروع الاصلاح المالي الثاني الممول من قبل الوكالة الامريكية ص 23.

3- بدوي مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة، كلية حقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي السعيد، الطبعة الأولى، الجزائر 2015، ص 9.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن التوظيف يعد وظيفة أساسية في تسيير الموارد البشرية الحالة كما له دور محوري في تزويد المؤسسة بالموارد الكفأة القادرة على تحقيق أهدافها. وقد تم التطرق إلى مفهوم التوظيف باعتباره عملية منظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بتعيين الأفراد المناسبين في المناصب المناسبة، وفق أسس ومعايير واضحة.

كما أبرز الفصل الجانب القانوني للتوظيف الذي يهدف إلى ضمان مبدأي الشرعية وتكافؤ الفرص، خاصة داخل المؤسسات العمومية، من خلال احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها. وتناول كذلك تطور التوظيف من الأساليب التقليدية إلى المقاربات الحديثة التي تعتمد على التخطيط المسبق وربط التوظيف بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

– وتبين من خلال هذا الفصل أن تخطيط التوظيف بعد أداة ضرورية لتفادي العجز أو الفائض في الموارد البشرية، في حين تعد مصادر التوظيف سواء الداخلية أو الخارجية، وسيلة فعالة لاختيار أفضل الكفاءات، كما تم التأكيد على جملة من المبادئ التي يقوم عليها التوظيف، كالموضوعية، الثقافية، العدالة والاستحقاق.

وفي الأخير خلص الفصل إلى أن أهداف و أهمية التوظيف تقتصر على سدّ المناصب الشاغرة فقط، بل تمتد إلى تحسين الاستقرار الوظيفي وضمان استمرارية المؤسسة وفعاليتها على المدى الطويل.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة العمومية

تمهيد:

1. مفهوم المؤسسة العمومية
2. مفهوم الموظف العمومي
3. مراحل تطور المؤسسة العمومية
4. أنواع المؤسسة العمومية
5. شروط التوظيف في المؤسسة العمومية
6. طرق التوظيف في المؤسسة العمومية
7. صعوبات التوظيف في المؤسسة العمومية

خلاصة الفصل.

تحديد موضوع الدراسة:

تعد المؤسسة العمومية ركيزة أساسية في تنظيم الدولة الحديثة، إذ تضطلع بتنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمجتمع في إطار قانوني وتنظيمي محدد، وتعرف بأنها هينة تتمتع بالشخصية المعنوّية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع لرقابة السلطة الوصية ويبرز ضمنها الموظف العمومي بوصفه فاعلا أساسيا يعيّن وفق ضوابط قانونية لأداء مهام دائمة داخل المرفق العام.

وقد عرفت المؤسسة العمومية تطورا تاريخيا ارتبط بتحولات دور الدولة، مما أدى إلى تنوع أنواعها بين المؤسسات الإدارية وأخرى ذات طابع اقتصادي أو صناعي أو تجاري ويعتبر التوظيف من أهم وظائفها الإدارية، حيث يتم وفق شروط قانونية وطرق محددة تكفل مبدأ تكافؤ الفرص.

غير أن سياسة التوظيف تواجه عدة صعوبات، سواء على المستوى التنظيمي أو في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية، مما يستدعي تحليلها لفهم مدى فعاليتها داخل المؤسسة العمومية.

أولا: مفهوم المؤسسة العمومية:

أ- **تعريف اللغوي للمؤسسة العمومية:** هي ما أسس على أساس ثابت ويقصد بها البناء والكيان الذي يقوم على قواعد مشفرة سواء كان ماديا أو معنويا(1)[1]

ب- **تعريف الاصطلاحي للمؤسسة العمومية:** هي مؤسسة التي يكون فيها التسيير مرافق لها عامة وهذا يضم أشخاص عموميين والتي أطلق عليها المؤسسة العمومية.

ويعرفها سليمان الطماوي بأنها مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عامة يتمتع بالشخصية المعنوية(2)

ولقد تعزز مفهوم المؤسسة حقيقي هي تدخل المباشر للدولة في القطاعات نذكر منها الاقتصادي يعني بذلك نوع من الحرية في مختلف ممارساتها ونشاطاتها وإخضاعها للمراقبة الداخلية(3)

ج- **تعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية:** هي إطار تنظيمي رسمي يضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية يعمل وفق قوانين وإجراءات محددة ويهدف إلى تحقيق أهداف معينة حيث يقاس دورها من خلال طبيعة نشاطها، أساليب تسييرها، تنظيمها الداخلي، وقدرتها على تقديم خدمات أو إنتاج منافع تشجيع لحاجات المجتمع أو الفئة المستهدفة.

ثانيا: مفهوم الموظف العمومي:

أ- **تعريف اللغوي للموظف العمومي:** مركب من كلمتين:

أ) الموظف: من الفعل وظّف أي اسند إليه عملا وكلّفه بمهمة مقابل اجر محدد.

ب) العمومي: من العموم أي ما يتعلق بالمصلحة العامة وليست الخاصة.

وعليه فإن الموظف العمومي لغويا هو: الشخص الذي يكّلف بعمل أو وظيفة لخدمة المصلحة العامة مقابل اجر في إطار جهة أو مرفق عام

[1]- رشيد واضح، المؤسسة العمومية في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر2010، ص32.
2- رشيد واضح، المرجع نفسه، ص 33.
3- بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، جامعة وهران02، مذكرة ماجيستر، الجزائر2017، ص 74.

ب) **تعريف الاصطلاح للموظف العمومي:** هو كل شخص يعيّن بصفة دائمة أو مؤقتة في وظيفة ضمن مرفق عام تديره الدولة أو إحدى هيئاتها ويسند إليه القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك مقابل اجر وتحت سلطة الإدارة و وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها(1).[1]

ج) **تعريف الإجرائي للموظف العمومي:** هو كل فرد يعمل داخل مؤسسة أو إدارة عمومية، تم تعيينه وفق إجراءات قانونية محددة ويتقاضى أجرا شهريا مقابل أداء مهام وظيفة واضحة ويخضع أثناء ممارسته لعمله لقوانين الوظيفة العمومية، ويقاس أداءه من خلال التزامه بالمهام المسندة إليه واحترامه للتنظيم الإداري المعمول به.

[1]- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية ، الجزائر1989 ، ص6.

ثالثا: تطور المؤسسة العمومية:

- لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الاستقلال العديد من التطورات، عبر مختلف المراحل، وكانت المؤسسة آنذاك وسيلة الواحدة التي تستخدمها الدولة من اجل تحقيق مشاريع وحل مشاكل قائمة، وبعث عملية التنمية الشاملة وقد تلخصت المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الآتية.

أولا: **مرحلة التسيير الذاتي1956-1962:**

عقب نيل الجزائر لاستقلالها السياسي، وجدت الدولة نفسها أمام واقع اقتصادي شديد التعقيد، تميزت بحالة من الشلل البنيوي و الاختلالات العميقة. فقد ورثت اقتصادًا منهكًا ومفككًا، وقاعدة صناعية محدودة التأثير، لا تتعدى مجموعة من الوحدات الإنتاجية الضعيفة، إلى جانب غياب شبه تام للموارد البشرية المؤهلة القادرة على تسيير مختلف القطاعات الحيوية.

وقد تعمّقت هذه الأزمة نتيجة الرحيل الجماعي للمعمّرين والأجانب، الذين كانوا يسيطرون على مفاصل الاقتصاد والإدارة، حيث كانوا يشكلون النسبة الأكبر من الإطارات العليا ويشغلون المناصب الإستراتيجية. هذا الانسحاب المفاجئ لم يكن مجرد حدث عابر، بل حمل أبعادًا سياسية واقتصادية، هدفها إرباك الدولة الجزائرية الفتية ودفعها نحو حالة من العجز المؤسسي، خاصة وأن اليد العاملة الجزائرية كانت محصورة في وظائف تنفيذية هامشية تفتقر إلى الخبرة في مجالات التسيير واتخاذ القرار.[1]

إلى جانب ذلك، واجهت الجزائر تحديات اجتماعية هيكلية زادت من تعقيد مسار التنمية، حيث كان المجتمع يغلب عليه الطابع الريفي بنسبة كبيرة، مع انتشار الأمية بشكل واسع بنسبة 90 %، وارتفاع معدلات الفقر والتهميش، وضعف البنية الصحية، إضافة إلى بطالة مرتفعة تفوق نسبة 70 %، ما جعل البيئة الاقتصادية غير مهيأة لتحقيق انطلاقة تنموية سريعة. (2).

[1]- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر1968 ، ص15.
2- محمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر 1986، ص22.

ثانيًا : **مرحلة بناء الشركات الوطنية 1965-1970:**

في ظل الظروف، تبنّت الدولة خيار التدخل المباشر في الاقتصاد من خلال سياسة التأميمات، التي مست قطاعات إستراتيجية مثل البنوك والمناجم، ثم توسعت لتشمل مختلف الأنشطة الاقتصادية، وصولًا إلى تأميم المحروقات سنة1971 ، وهو ما شكّل نقطة تحول مفصلية في استعادة السيادة الاقتصادية.

وقد رافق هذا التوجه إنشاء شبكة من الشركات الوطنية التي هدفت إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني على أسس جديدة، ترتكز على تعزيز دور القطاع العام كقاطرة للتنمية. ولم يكن الهدف مجرد تعويض الفراغ الذي خلفه الاستعمار، بل السعي إلى بناء نموذج اقتصادي مستقل، يضمن التحكم في الموارد وتوجيهها لخدمة الأهداف التنموية والاجتماعية (1).

تميّزت هذه المرحلة:

1) محاولة إرساء نمط تسيير جديد يقوم على إشراك العمال في العملية الإنتاجية ليس فقط كقوة عمل، بل كعنصر فاعل في التسيير والرقابة.
2) رغبة الدولة في إضفاء بعد اجتماعي على النشاط الاقتصادي، من خلال تعزيز الانتماء المهني وتحفيز العمال على المساهمة في تحسين الأداء.

- كما اعتمدت الجزائر على التخطيط المركزي كآلية لتنظيم الاقتصاد، حيث تم وضع مخططات تنموية متعددة، مثل المخططات الرباعية، التي لم تكن مجرد برامج اقتصادية، بل أدوات توجيه شاملة تحدد أولويات الاستثمار وتوزيع الموارد .غير أن فعالية هذه المخططات ظلت مرتبطة بقدرة المؤسسات العمومية على التنفيذ، وهو ما شكل تحديًا حقيقيًا في ظل محدودية الخبرة والتجربة.

ثالثًا :**مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1979:**

مثّلت هذه المرحلة محاولة لتطوير نموذج التسيير داخل المؤسسات العمومية، من خلال الانتقال إلى نمط التسيير الاشتراكي، الذي يقوم على توسيع دائرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرار. وجاء هذا التحول كرد فعل على محدودية نتائج التسيير التقليدي، وسعيًا إلى تحقيق نوع من الديمقراطية الاقتصادية داخل المؤسسة.

- غير أن هذا النموذج، رغم طابعه النظري المتقدم، واجه صعوبات تطبيقية عديدة، أبرزها:

1) ضعف التأطير والكفاءة لدى العمال المشاركين في التسيير، إضافة إلى التداخل بين الجوانب الإدارية والسياسية، ما أثر سلبًا على فعالية اتخاذ القرار

2) غياب ثقافة تنظيمية واضحة، وعدم وضوح الصلاحيات، ساهما في تقليص مردودية هذا النمط.

وعليه، يمكن القول إن تجربة التسيير الاشتراكي في الجزائر مثّلت محاولة طموحة لإعادة تعريف دور العامل داخل المؤسسة، لكنها اصطدمت بواقع اقتصادي واجتماعي غير مهيأ بالكامل لاستيعاب هذا التحول، مما حدّ من نتائجها على أرض الواقع.

إن المشاركة العمالية في الجزائر نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين: (1)[1]

1) على مستوى المحيط داخل المؤسسة.

2) على المستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولا: **<u>على المستوى المحيط الداخلي للمؤسسة:</u>**

– يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية

1. تعدد مراكز اتخاذ القرار
2. تعدد المهام والوظائف
3. ضخامة حجم المؤسسة
4. نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات
5. التضخم المفرط للعملاء(بطالة غير مرئية)

ثانيا: على المستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:

[1]- محمد الصغير بكلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر 1982، ص09.

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة و جهات متعددة.

من بين الإجراءات مايلي:

1. تدخل جهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة
2. إعادة تقنين الدور المضبوط بالمؤسسة وفق منظور جديد
3. الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من طاقات متاحة
4. توجيه نظام الإنتاج الوطني نحو الأفضل
5. اعتماد إطار تنظيمي يسعى بالدرجة الأولى إلى رفع القيود اكتساح العوارض المعوقات.

رابعا: أنواع المؤسسة العمومية: تتخذ المؤسسات العمومية وفق طبيعة نشاطها وأهدافها وظيفتها الاجتماعية إذ لا تخضع لنموذج تنظيم واحد بلده بين أشكالها طبعا للأدوار المنوطة بها داخل بناء الاجتماعي للدولة ومن بين هذه الأشكال نجد:

1) **المؤسسة العمومية الإدارية:(EPA)**: التي تعرف باعتبارها تنظيما إداريا عاما يتمتع بشخصيه القانونية والاستقلال المالي والإداري غير انه يظل مرتبطا بالسلطة المركزية من خلال علاقة الوصاية والخضوع للرقابة الإدارية(1)[1]

- ويسند تسييرها إلى مدير عام أو مسئول إداري يمارس صلاحيته في إطار القواعد المنظمة للمرفق العام كما يضمن استمرارية الخدمة العمومية، وخضوعها لمبادئ الشرعية والمشروعية
- أما من حيث نظامها القانوني فإن المؤسسة العمومية الإدارية تعدّ شخصا من أشخاص القانون العام، وبالتالي تخضع لأحكام القانون الإداري ورقابة القضاء الإداري، خلافا لأشخاص القانون الخاص الذين يتحكمون إلى قواعد القانون الخاص، ويؤكد هذا الوضع القانوني طبيعتها العمومية وانخراطها في منطق الدولة كفاعل منظم للحياة الاجتماعية.

[1]- عبد القادر شايب، منهجية البحث في العلوم القانونية، مذكرة الماجيستر، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر 2010.

2) **المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي(EPE):** تعرف بأنها هيئة عمومية تملك الدولة كامل رأس مالها أو أغلبه، غير أنها تخضع في تسييرها لقواعد القانون الخاص خاصة في معاملتها التجارية وعلاقتها التعاقدية(3)

– و قد نص الأمر رقم 01/04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية على اعتبارها شركات تجارية تمارس نشاطا اقتصاديا في إطار السوق، رغم تبعيتها للدولة من حيث الملكية (4).

– ومن منظور سوسيولوجي، يعكس هذا التمييز بين المؤسسة العمومية الإدارية والمؤسسة العمومية الاقتصادية ازدواجية في منطقة التدبير داخل الدولة الحديثة، حيث يجمع النسق المؤسساتي بين منطق الخدمة العمومية القائم على تحقيق المصلحة العامة، ومنطق فعالية الاقتصادية القائم على عقلنة الأداء وتعظيم المردودية وهو ما يترجم التحولات البنيوية التي عرفتها الدولة في ظل الإصلاحات الإدارية والاقتصادية.

3) **المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري (EPIC):** تعرف بأنها هيئة عمومية تمارس نشاطاً ذا طبيعة تجارية أو صناعية بما في ذلك الأنشطة ذات البعد الحرفي أو الخدمي التي تعتمدها الدولة أو الجماعات المحلية كآلية للتدخل الاقتصادي، فهي تخضع من حيث إنشائها وتنظيمها لأحكام القانون العام، غير أن طبيعة نشاطها تقتضي في جانب كبير منها تطبيق قواعد القانون الخاص، خاصة فيما يتعلق بمعاملتها وعلاقاتها التعاقدية(1).[1]

4) **المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي:** ومن أهم صور المؤسسات نذكر منها:

– المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي (EPST).

– المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

– وتؤدي هذه الهيئات أدوارًا إستراتيجية في إنتاج المعرفة وتنمية البحث العلمي، وتقديم الخدمات العمومية ذات الطابع المجتمعي مما يعزز موقعها ضمن البنية التنظيمية للدولة الحديثة.

[1]- بوزيد غلابي، المرجع نفسه، ص 96.

سادسا: شروط التوظيف في المؤسسة العمومية: إن المؤسسة العمومية تتخذ إجراءات هامة لعملية التوظيف مدروسة طبعًا للقوانين والمراسم المعلن عنها وذلك بإتباع شروط وطرق معمقة قصد نجاح عملية التوظيف.

1/ **شروط التوظيف في المؤسسة العمومية:**

– لقد عددت مختلف النصوص القانونية العامة منها والخاصة، التي تتعلق بتنظيم الوظيفة العمومية في الجزائر الشروط الواجب توفرها في من يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية ومنها الأمر 06– 03 والمعمول بها حاليًا حيث نصت المادة 75 من على:لا يمكن إن يوظف أيا كان في الوظيفة العمومية لم يتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية
- أن لا يحتمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد لالتحاق بها
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية
- أن تتوفر فيه الشروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها
- كم نصت المادة 79 من نفس الأمر على: << يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات تأهل بشهادات أو الإجازات أو مستوى التكوين >> (1).[1]

وترك الأمر رقم 06–03 الباب مفتوحًا للإدارة عند الاقتضاء في الفحص الطبي لبعض أسلاك الموظفين كما أعطى إمكانية توضيح شروط التوظيف وتحديد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق إلى القوانين الأساسية الخاصة.

وحدد الأمر 06–03 الحد الأدنى للسن القانوني في المادة 78 منه والتي جاءت فيها << تحديد السن للالتحاق بالوظيفة العمومية ب 18 كاملة>>.

[1]- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الجزائر 2006، ص8.

فيما يلي سنتعرض إلى الشروط العاملة لتقلد الوظائف العمومية في الجزائر ببعض الشرح:

❖ **التمتع بالجنسية الجزائرية:**

إن الترشح لوظيفة عمومية يتوقف على مدى ارتباط المترشح بالدولة ويخضع بصفة كاملة لقوانينها وتشريعاتها، ومن العلوم أن جميع الدول تقتصر وظائفها العمومية في الغالب على مواطنيها ولذا تطبيقًا لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دوليًا.

وحرصا على أمن الدولة فنظرا لما تنطوي عليه الوظيفة العمومية من أسرار ومعلومات خطيرة تتعلق بالدولة المجتمع في مجال الأمن والاقتصاد والتعبئة العامة والسياسة الخارجية، فكان لابد أن توضع بين يدي شخص تتوفر فيه الدواعي والبواعث الوطنية، مما يجعله حريصا على تحقيق مصلحة الدولة التي تنتمي إليها، ومما لا شك فيه أن هذا الأمر يفتقد إليه الأجنبي لذا نجد المشرع الجزائري لم يخرج عن هذا المبدأ فاشترط على من يتقدم للشغل أحد الوظائف العمومية أن يكون متمتعا بالجنسية الجزائرية.

– كما أن الجنسية الجزائرية يحكمها القانون الصادر بالأمر رقم 70– 86 المؤرخ في 10 ديسمبر 1970 المعدل والمثمن بموجب الأمر رقم 05–01 المؤرخ في 27 فيفري 2005، والذي أحّد برابط الدم كأساس لاكتساب الجنسية الأصلية كما جاء في نص المادة 06 منه << يعتبر جزائري الولد المولود من أب جزائري وأم جزائرية>> كما أنه لم يهمل رابط الإقليم فيما يخص الجنسية الجزائرية الأصلية حيث نصت المادة 07 منه على << يعتبر من الجنسية الجزائرية بالوالدة في الجزائر:

– الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين.

– الولد المولود في الجزائر من أب مجهول وأم مسماة في شهادة الميلاد دون بيانات أخرى تمكن من إثبات جنسيته(1).[1]

[1]- الأمر رقم 05-01 المؤرخ في 27 فيفري 2005، المعدل و المتمم للأمر رقم 70-80 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد15، 27 فيفري 2005، ص15.

- **أن يكون المترشح في الوضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية:**

يقصد بهذا الشرط أن يكون الشخص الراغب في الالتحاق بالوظيفة العامة في موقف واضح، تجاه الخدمة الوطنية، بحيث يقدم للإدارة المعنية وثيقة ثبوتية من الجهات العسكرية توضح تواجده في إحدى الوضعيات القانونية الثالثة تجاه الخدمة الوطنية (أداء الخدمة الوطنية، الإعفاء من التجنيد ، تأجيل التجنيد).[1]

– وعند استدعاء لأداء واجب الخدمة الوطنية بعد الالتحاق بالوظيفة يوضعون بقوة القانون في حالة تسمى وضعية الخدمة الوطنية < ويستفيد هؤلاء من كل حقوقهم في الترقية في الدرجات والتقاعد ودون الاستفادة من راتب إلى أن بعاد إدماج هؤلاء الموظفين في رتبهم الأصلية عند انقضاء فترة التجنيد.

- **إثبات مستوى التأهيل :** يقصد بشرط التأهيل أن يكون الشخص ذو مستوى علمي يؤهله للتوظيف لذلك يتعين على المترشح إثبات حيازته للمؤهل العلمي الذي يتطلبه منصب العمل والمتمثل في الشهادات أو الإجازات والتكوين المتخصص نصت على هذا الشرط المادة 79 من الأمر رقم 06–03 (يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى التكوين) ويثبت شرط التأهيل بتقديم شهادة أو إجازة في ملف الترشح.

- **شرط السن:** قد نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الأمر 06–03 على الحد الأدنى للسن القانوني بـ 18 سنة كاملة نصها (تحدد السن الدنيا الالتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة 18 سنة كاملة).

- **التمتع باللياقة البدنية :** ورد هذا الشرط في المادة 45 من الأمر رقم 06–03 المتعلق بشروط الالتحاق بالوظائف العمومية (فرض على المرشح للوظيفة العمومية لإثبات قدرته البدنية تقديم شهادة طبية من طبيب عام ممارس و محلف تؤكد سلامته من الأمراض والعاهات التي تتنافي مع ممارسة الوظيفة وشهادة طبية من طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من مرض السل أو شفائه منه.

[1]- بدوي مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة، (موجهة لسنة الثالثة قانون عام)، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر موالي سعيد، الطبعة الأولى، الجزائر2025، ص59.

- **التحقيق الإداري:** نصت على هذا الشرط المادة 77 من الأمر 06-03 بنصها(كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على أجراء تحقيق إداري مسبقا).
- **الفحص الطبي** : ورد هذا الشرط في المادة 76 من الأمر رقم06 – 03، حيث جاء فيه ما يلي: (يمكن للإدارة عند الاقتضاء تقديم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين).

سابعاً :طرق التوظيف في المؤسسة العمومية.

نص المشرع الجزائري في المادة 26 من الأمر رقم 66-133 والمادة 34 من المرسوم رقم 85-59، وكذا المادة 80 من الأمر رقم 03-06 على مختلف طرق وكيفيات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات، وحددت على النحو التالي:

- مسابقات على أساس الاختبار.

- مسابقات على أساس الشهادات.

- الفحوص المهنية.

- هذا بالإضافة إلى الاعتماد على التوظيف المباشر كأسلوب للتوظيف الخارجي، وهذا بالنسبة للمترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية. ونشير إلى أن المرجع الذي استند إليه قطاع الوظيفة العمومية من أجل تنظيم مسابقات التوظيف هو المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004، وفيما يلي سنتطرق إلى طرق التوظيف الخارجي والداخلي في المؤسسة العمومية:

طرق التوظيف الخارجي:

أولاً :**المسابقة على أساس الاختبارات**

يتم اختيار وانتقاء أفضل المترشحين على أساس المسابقة الاختيارية من خلال إجراء اختبار مسبق، ويكون النجاح في الامتحان أو الاختبار هو الفيصل النهائي للتعيين في الوظيفة العمومية.

يتم تنظيم هذا النوع من المسابقات من خلال المرور بمرحلتين تتمثلان في:

أ- **المرحلة الأولى:**

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تُمكّن السلطة التي لها صلاحية التعيين، وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بمصلحة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية أو البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، بفتح مسابقة على أساس الاختبار بقرار أو بمقرر حسب الحالة، والذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية في أجل عشرة أيام (10) من تاريخ التوقيع عليه، ويجب أن تبدي هذه المصالح رأيها حول مدى مشروعية القرار في أجل لا يتعدى خمسة عشر (15) يوماً من تاريخ التوقيع عليه.

وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 05 من المرسوم رقم 95-293 << انظر الملحق رقم 01>> كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إرفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقة والاختبارات المهنية ببطاقة معلوماتية ترسل إلى العنوان الإلكتروني الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية.[1]

ثم تأتي عملية الإشهار عن فتح المسابقة في جريدتين يوميتين وطنيتين باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية، ويجب ألا يتجاوز المدة الفاصلة بين الإشهار الأول والإشهار الثاني خمسة أيام ثم يشرع المرشحون في إيداع ملفات وترشيحهم ويتم استدعاء اللجنة التقنية المكلفة بدراسة الملفات واختيار المرشحين المقبولين ورفض الملفات الغير المقبولة وبعد ذلك تقوم الإدارة المعنية بتبليغ المرشحين المقبولين في ظرف 15 يوم على الأقل من تاريخ المحدد لإجراء المسابقة 2

ب) المرحلة الثانية: يقوم ممثل الإدارة المعنية بالاتصال بالمؤسسة التي لها قانوناً تنظيم المسابقات على أساس الاختبار.

و يرسل إليها ملف المسابقة من أجل أن تبادر بإجراءات التحضير لها، وبعد إجراء الاختبارات يتم تصحيحها من طرف لجنة القبول وتجتمع هذه اللجنة للتحقق من مدى مطابقة نقاط المرشحين أي الذين تحصلوا على معدل يساوي10/20.

[1]- المنشور رقم 03 المؤرخ في 09 ماي 2009 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلق بإشهار المسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الانترنت ص 198.

2- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل وتتم التعليمة المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم و إجراء المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية ص 294.

– يتم تدوين أشغال اللجنة في محضر يوقع عليه جميع الأعضاء وتسلم نسخة إلى ممثل المؤسسة المعنية، وهنا نجد الإشارة إلى أن حق الطعن في بعض المواد المتعلقة بالاختبارات الذي كان يتمتع به المرشحون قد تم إلغاؤه ابتداءً من 03 ماي 2006

ثانياً – **المسابقة على أساس الشهادات:**

– يعتمد هذا النوع من التوظيف على خمسة معايير لانتقاء المرشحين حددتها المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 293/95، انظر إلى الملحق رقم1، وتتمثل هذه المعايير في:

– ملائمة مؤهلات تكوين المرشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.

– تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.

– الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء.

– الخبرة المهنية.

– نتائج المسابقة مع لجنة الاختبار.

– تقوم اللجنة بمقابلة المرشحين بعد استدعاؤهم من قبل الإدارة المعنية ويتم تقييمهم بين 0 و 4 نقاط وتدون أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضائها ويرسل إلى مسئول الإدارة الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة.

– بعد الانتهاء من عملية إجراء المحادثة، يقوم مسئول المؤسسة باستدعاء اللجنة المكلفة بالإعلان عن النتائج النهائية لتقوم بدراسة ملفات المرشحين المقبولين وتطبيقها للمسابقة على أساس الشهادة وتجميع جميع النقاط التي حصل عليها كل مرشح في المعايير الخمسة المشار إليها سابقاً، وبعدها يتم تدوين أشغال اللجنة المكلفة بالإعلان عن النتائج النهائية في محضر، وتحضر قائمة الناجحين حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المالية صفر0 وأربعة على الأكثر، وتدون أشغال اللجنة في محضر موقع من طرف أعضائها ويرسل إلى مسئول الإدارة الذي يقوم بإدراجه في ملف المسابقة، كما تحضر قائمة احتياطية للمرشحين ويتم توقيع هذا المحضر من قبل أعضاء اللجنة وتسلم نسخة منه إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 08 أيام من تاريخ إمضاء المحضر وبعدها يجب على المترشح أن

يلتحق بمنصب عمله في ظرف شهر على الأكثر وإلا يتم استبداله بمترشح من القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق1.

ثالثاً: **التوظيف على أساس الفحص المهني:**

ويهدف هذا الفحص المهني إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المرتبطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الأفواج (أ – ب – ج – د) المنصوص عليها في المادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.1[1]

و يجدر بنا الذكر إلى أن نمط التوظيف في هذا النوع لا يختلف كثيرا عن التوظيف في المسابقة على أساس الاختبارات، حيث يتم فتح وتنظيم الفحص المهني عن طريق الإعلانات والإشهار على مستوى وكالة التشغيل أو المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وكذا مركز الامتحان و سنذكر بعض الأمثلة لهذا النوع من التوظيف:

- العمال المهنيين: اختبار تطبيقي يحتوى على عدة فحوص ترمي إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني، مدته ساعتين، المعدل (03) النقطة الاقصائية أقل من 20/6
- سائقي السيارات من الصنف الأول والثاني:

تتكفل بهذا النوع من الفحص المهني مديريات النقل على المستوى الولائي، ويتضمن:

1. اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل (2)
2. اختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات للفئة المعنية معامل (2)
3. اختبار شفوي في قانون المرور معامل (3)

اختبار تطبيقي في مادة السياقة المعنية معامل (4)

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المعدل والمتمم، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات ص 08.

ثالثاً – **التوظيف المباشر (على أساس الشهادة):**

يخص هذا النوع من التوظيف المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويناً متخصصاً لدى المؤسسات التكوينية المؤهلة قصد التحضير للالتحاق بالوظيفة المعنية، ويجب أن يحدد هذا التوظيف بموجب قرارات بموجب القوانين الأساسية الخاصة لأسلاك والرتب المعنية.[1]

خامساً – **التعيين الحر:**

وهذه الطريقة تعتمد على شرط الثقة لتولي الوظائف العامة، ولا يستلزم الأمر في هذا النوع من وسائل التوظيف سوى توفر الشروط العامة في الموظف، والقرار هنا حدده المشرع بالنسبة للوظائف العليا فقط، فعلى سبيل المثال :الأمين العام للحكومة، القناصل والقناصل العامون، الأمناء العامون للوزارات والولايات، المفتشون العامون في الوزارات، الأمناء العامون للولايات، المندوبون ونوابهم في الإدارات المركزية، أمنية الفرقة العامة، رئيس الجامعة، السفير.

فالمادة 16 من المرسوم 06/03 نصت على أنه) يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية فالعلاقة هي علاقة الثقة، أنظر الخلاصة رقم (02).

[1]- مسعد لفتة،" التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة فصيلة دولية تصدرها جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم، المجلد الثاني مارس2015 ، ص106 .

2– نوري حنيفي، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر2011 ، ص128 .

ثانياً: **طرق التوظيف الداخلي:**

في هذا النوع من التوظيف، تعتمد الإدارة لسد المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بمصادر خارجية. ولهذه الطريقة إيجابيات تخدم الأعوان الموظفين، حيث تسمح لهم بالترقية المهنية، مما يحفز الموظفين على البذل والعطاء والتفاني في العمل، كما يخلق نوعاً من التنافس، إلا أنه" تنافس شريف."[1]

– والملاحظ أن التوظيف الداخلي شأنه شأن التوظيف الخارجي،فهو يحتم على الإدارة الاختيار بإتباع المعايير و الأسس الخاصة التي تضعها السلطة المخول لها.

تجد الإدارة نفسها مرغمة على ذلك إذا ما كان لديها عدد هائل من الموظفين المعنيين بهذه الترقية، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى أسلوب حدي، وذلك من خلال إتباع الشروط المنصوص عليها قانوناً في المادة 38 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

– الأمر03–06 " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتب خلال حياته المهنية." أي أن الموظف العام خلال مساره الوظيفي يكتسب حقوقاً أو يتحمل التزامات، ومن بين هذه الحقوق:

الحق في الترقية والتي تمثل عنصراً مهماً في الحياة المهنية للموظف العام.2

[1]- مصطفى شريف: أعوان الدولة في الجزائر، دار هومة، الجزائر سنة 1981، ص 330.

2- عجيلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري وعلوم سياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الطبعة الأولى، الجزائر 2014، ص 43.

ثامنا: صعوبات التوظيف في المؤسسة العمومية:

تواجه سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية جملة من التحديات البنيوية و الوظيفية المرتبطة بسوق العمل وبالتحولات الاقتصادية والاجتماعية وتتداخل هذه الصعوبات بين ما هو تنظيمي داخلي وما هو مرتبط بالسياق العام للمجتمع، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1. وجود قصور في عمليات تحليل وتوظيف الوظائف داخل بعض المؤسسات نتيجة التأثيرات الشخصية أو غياب المعايير الموضوعية، مما ينعكس سلبا على دقة تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
2. عدم التطابق بين المهام المحددة رسميا للوظيفة و الأعمال الفعلية التي يزاولها شاغلها، وهو ما يؤدي إلى خلل في الأداء التنظيمي ويضعف فعالية توزيع الأدوار.
3. تأثير الوضع الاقتصادي العام: خاصة في ظل ارتفاع معدلات البطالة والتزايد المستمر في أعداد طالبي العمل سنوياً، وهو ما يفرض ضغطا كبيرا على المؤسسات العمومية باعتبارها فاعلا أساسيا في امتصاص البطالة.
4. ضعف التنسيق بين القطاعين العام والخاص في خلق مناصب الشغل.
5. عدم ملائمة مخرجات منظومة التكوين والتعليم مع متطلبات سوق الشغل، نتيجة نقص التأهيل أو ضعف اكتساب المهارات و الخبرات اللازمة وهو ما يكرس مشكلة البطالة الهيكلية.
6. النمو الديمغرافي المتسارع الذي لا يقابله ارتفاع متناسب في عدد الوظائف المتاحة، مما يؤدي إلى تفاقم الضغط على سوق العمل.
7. ضعف التنسيق بين القطاعات الاقتصادية في مجال تخطيط اليد العاملة وتوفير مناصب الشغل وهو ما يعكس قصوراً في الرؤية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية على المستوى الوطني.[1]

[1]- صاحب نعمة العكايشي رائد جواد كاظم الجناحي سياسة التوظيف في الجزائر للفترة 2003-2012- اشكاليات وتحديات مجلة العربي للعلوم الاقتصادية 2016 ص 60-63.

خلاصة:

من خلال دراستنا النظرية تبين لنا إجراءات وسياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الإدارية التي تحتاج إلى الكثير من تحليل والدقة وحسن الإشراف وروح المسؤولية في عملية اختيار الرجل المناسب في المكان والوقت المناسبين بهدف تحسين وتطوير مستوى الأداء للإدارة العمومية.

- كما تطرقنا في هذا الفصل النظري لمختلف طرق وآليات التوظيف في المؤسسة العمومية من خلال ذكر أهم الإجراءات المتعلقة بكل نمط من أنماط التوظيف سواء الداخلي أو الخارجي.

الفصل الرابع

تحليل و تفسير و عرض النتائج

الفصل الرابع: تحليل و تفسير و عرض النتائج:

تمهيد.

1. تقديم شامل لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران
2. عرض و تحليل البيانات.
3. مناقشة الفرضيات.
4. نتائج الدراسة.
5. الاقتراحات و التوصيات.
6. صعوبات الدراسة.

خلاصة الفصل.

خاتمة.

تحديد موضوع الدراسة:

- يعد تحليل وعرض النتائج من الفصول الأساسية في أي بحث ميداني، حيث يتم من خلاله تقديم وصف شامل ودقيق للميدان الذي أجري فيه البحث، مع عرض المعطيات التي تم جمعها وتحليلها وفقاً للأدوات المنهجية المعتمدة وفي هذا الإطار سيتم في هذا الفصل تقديم تعريف عام بالمديرية باعتبارها الميدان الذي تم فيه إجراء الدراسة ومجالها المكاني والزماني، بالإضافة إلى إبراز البنية التنظيمية من خلال ذكر فروعها المختلفة ومهامها.

- كما سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل مفصل للمقابلات التي أجريت مع مختلف العاملين داخل المديرية، بهدف استنباط المعاني والدلالات المرتبطة بموضوع البحث.

أولا: تقديم شامل لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران

1) تعريف ونشأة مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران:

يعود تاريخ نشأة مديرية التجارة بوهران إلى ما قبل الاستقلال وتحديداً سنة 1940.

أ- سنة 1940:

في ظل القوانين الفرنسية، كان يطبق القانون التجاري الفرنسي فيما يخص التموين، التوزيع، الرقابة الاقتصادية، وقمع الغش في ظل "اقتصاد السوق" المورث وعلى أساس قانون العرض والطلب. وكانت هناك ثلاثة مديريات تابعة لعمالات: وهران، الجزائر العاصمة، وقسنطينة على المستوى الوطني، بالإضافة إلى بشار وورقلة.

ب- من سنة 1962 إلى سنة 1970:

بعد الاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية، على كل قطاعات و بعد تطبيق المخططات الاقتصادية الثلاثية. كان الاحتكار للدولة في الاستيراد، التوزيع، التموين، التسويق والنقل. كما كانت كل الأسعار "مقننة" من طرف الدولة ما عدا أسعار الخضر والفواكه التي كانت حرة رغم الثورة الزراعية وإنشاء تعاونيات تسويق الخضر والفواكه، وبدأ تطبيق المخططات الرباعية بالإضافة إلى الثورة الصناعية والثقافية.

ج- من سنة 1970 إلى سنة 1973:

تم إلغاء قطاع النقل مع متابعة النشاط ضمن باقي القطاعات الأخرى مع "الاقتصاد الموجه" واحتكار الدولة للتجارة داخلياً وخارجياً ومواصلة المخططات الرباعية.

د- من سنة 1973 إلى سنة 1986:

- انهيار أسعار البترول والمحروقات وبداية سياسة "انفتاح التجارة"، حيث بدأت الدولة تتخلى شيئاً فشيئاً عن توجيه التجارة والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار، بالإضافة إلى تحرير أسعار عدة مواد ما عدا المواد الأساسية (الخبز، الحليب، الدقيق، الأدوية، ومواد أولية).

هـ- سنة 1987:

مديرية التجارة، اصبحت مصلحة التسويق وكذلك مراقبة الأسعار وقمع الغش.

و- سنة 1991: مديرية المنافسة والأسعار بداية تخلي الدولة عن تسير التجارة وبداية إبرام الاتفاقيات مع صندوق النقل الدولي ودخول مسار المديونية لدعم القطاعات الحيوية للدولة.

ي- من سنة 1991 إلى 2006: مع صدور قانون المنافسة 1995 و2003 بداية تطبيق نظام اقتصاد الحر بعد حل المؤسسات العمومية وترك الدولة لاحتكار التجارة على مستوى الاستيراد والتصدير والتسويق، مع إبقاء نظام التقنين لأسعار مواد الخبز، الحليب، الفرينة واحتكار استيراد الدقيق اللين والصلب (من قبل مديريات التجارة).

وفي سنة 1991 صدر المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وصلاحياتها وعملها، حيث يتم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية ومفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش.

2) فروع مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية:

1. المديرية الفرعية للأسعار.
2. المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش.
3. المديرية الفرعية للمنافسة.
4. المديرية الفرعية للتنظيم والإعلام التجاري.
5. المديرية الفرعية للإدارة.

مصالح مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية:

1. مصلحة الإدارة والوسائل.
2. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
3. مصلحة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
5. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

1/ **مصلحة الإدارة والوسائل:**

- القيام بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- القيام بإعداد وتنفيذ الميزانية العمومية (نفقات التسيير وتتمثل في رواتب وأجور ومستحقات الموظفين وتسديد الفواتير ومستحقات الموردين) وتنظيم الصفقات العمومية.

- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بالتنسيق مع اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دورياً على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقاً للتنظيم المعمول به.

- متابعة المسار المهني للموظفين (توظيف، ترقية، عطل تكوين، إحالة على الإستداع، إحالة على التقاعد، إلى آخره...).

- متابعة الوثائق والأرشيف وحظيرة الوسائل المعلوماتية.

- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين، وترقية، إلى غاية التقاعد.

- التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين؛ كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة، الضمان الاجتماعي، التقاعد، وغيرها من المصالح.

2/ **مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:**

- مراقبة الجودة وتحسيس التجارة وحماية المستهلك عبر وسائل الإعلام حول الجودة و التاطير.

- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين في ما يخص الجودة وتنسيق الجهود مع الجمعيات.

- حماية المستهلكين لنوعية التجارة والمستهلكين وتكوين ثقافة استهلاك.

- تطوير الاعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.

- اقتراح جمع الإجراءات الرامية الى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك.

- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.

3/ **مصلحة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:**

تنظيم التجارة والتموين والتوزيع وإحصاء التجار وتنظيم النشاطات التجارية وترقية المنافسة وتحسيس المتعاملين الاقتصاديين في ما يخص المنافسة وتأطير السوق في التموين والتوزيع.

4/ **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:**

- مراقبة الممارسات التجارية وتوقيع العقوبات على المخالفين للنصوص القانونية وتسجيل المحاضر ومعالجتها مع المصالح المساعدة (عدالة – ضرائب – جمارك – أمن – درك الى أخره).

- مراقبة الجودة عالمياً على مستوى التجار وتنسيق مع المخبر.

- تسجيل المحاضر وإرسالها للعدالة ومتابعة ملفات التجار المخالفين وتشكيل الغرامات التصالحية.

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

5/ **مفتشيات مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية:**

- يحتوي تنظيم مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية لولاية وهران، يوجد (05) مفتشيات إقليمية ومفتشيتين حدوديتين (02):

أ- **المفتشيات الإقليمية:**

1. المفتشية الإقليمية للتجارة وهران وسط.
2. المفتشية الإقليمية للتجارة بئر الجير.
3. المفتشية الإقليمية للتجارة أرزيو.
4. المفتشية الإقليمية عين الترك.
5. المفتشية الإقليمية السانية.

ب- **المفتشيات الحدودية:**

1. المفتشية الحدودية الميناء.
2. المفتشية الحدودية المطار.

خامساً: **الإمكانيات المادية والبشرية لمديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية إلى غاية 2024/12/31**

أ/ الإمكانيات البشرية:

تستخدم المديرية الولائية للتجارة الداخلية لولاية وهران 540 موظفاً، من بينهم الإطارات العليا:

- المدير: 01
- رئيس مصلحة: 05
- رئيس مكتب:
- رئيس فرقة: 36
- رئيس مهمة لقمع الغش: 03
- رئيس فرقة للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية: 03
- رؤساء المفتشيات الإقليمية: 05
- رؤساء المفتشيات الحدودية: 02

5/ **مصلحة ضبط السوق والإعلام الاقتصادي:**

- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة.

- متابعة الواردات والصادرات من السلع مع مراعاة الكمية والجودة ومصدر الإنتاج المحلي في الإنتاج.

- عملية إحصاء الأعوان الاقتصاديين المستوردين والمصدرين مع مراعاة طبيعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي، لا سيما الصادرات خارج المحروقات.

- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى النشاط وجميع القطاعات (الإنتاج، التوزيع، والخدمات).

- المتابعة المستمرة للتموين وتطوير الأسعار في مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع للمواد الواسعة الاستهلاك والاستراتيجية).

- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه.

- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

- متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية و الفضاءات التجارية (أسواق البلديات).

الإمكانيات المادية:

- عدد المكاتب: 02

- وسائل النقل: 05 سيارات مصلحة.

- وسائل الإعلام الآلي: 35 جهاز كمبيوتر و 25 طابعة.

- كما تم دمج المكاتب بشبكة الأنترنت التي تقوم بعملية اتصال ما بين المكاتب عن طريق أجهزة الكمبيوتر مما تمكنهم من التواصل بين المصالح المديرية وكذلك بين المفتشيات الإقليمية والحدودية.

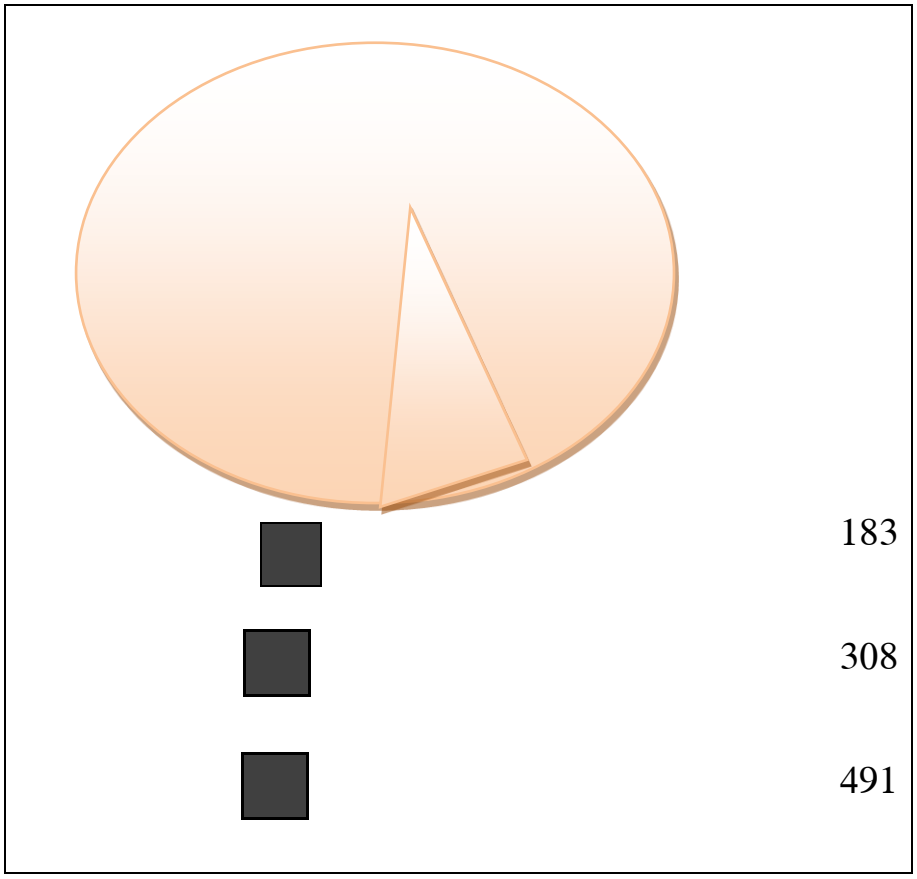
سادساً: **عدد الموظفين الموزعين حسب الجنس والأسلاك موقوفة إلى غاية 2024/12/31:**

الجنس	الأسلاك التقنية		الأسلاك المشتركة	المتاعقدين	المجموع
	قمع الغش	المنافسة وتحقيقات الاقتصادية			
ذكور	57	111	10	5	183
إناث	139	127	40	2	308
المجموع	434		50	7	491
المدير	01				
	492				

المصدر: مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران(مصلحة الإدارة و الوسائل).

سابعا: الهياكل التنظيمية لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية:

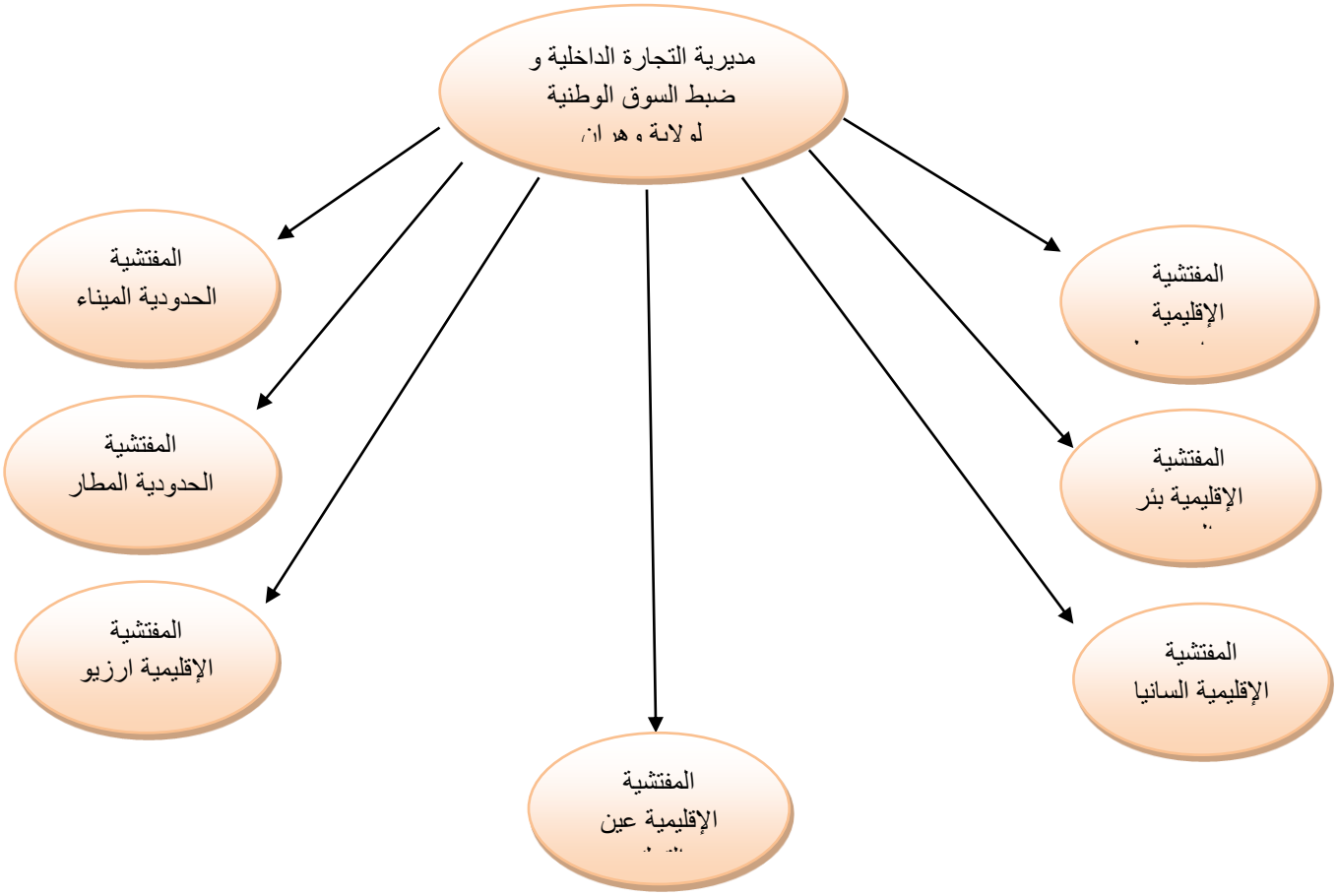
أولا: **عدد الموظفين الموزعين حسب الجنس و الأسلاك موقوفة إلى غاية 2024/12/31**



الشكل رقم01: عدد الموظفين الموزعين حسب الجنس و الأسلاك موقوفة إلى غاية 2024/12/31

المصدر: مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران(مصلحة الإدارة و الوسائل).

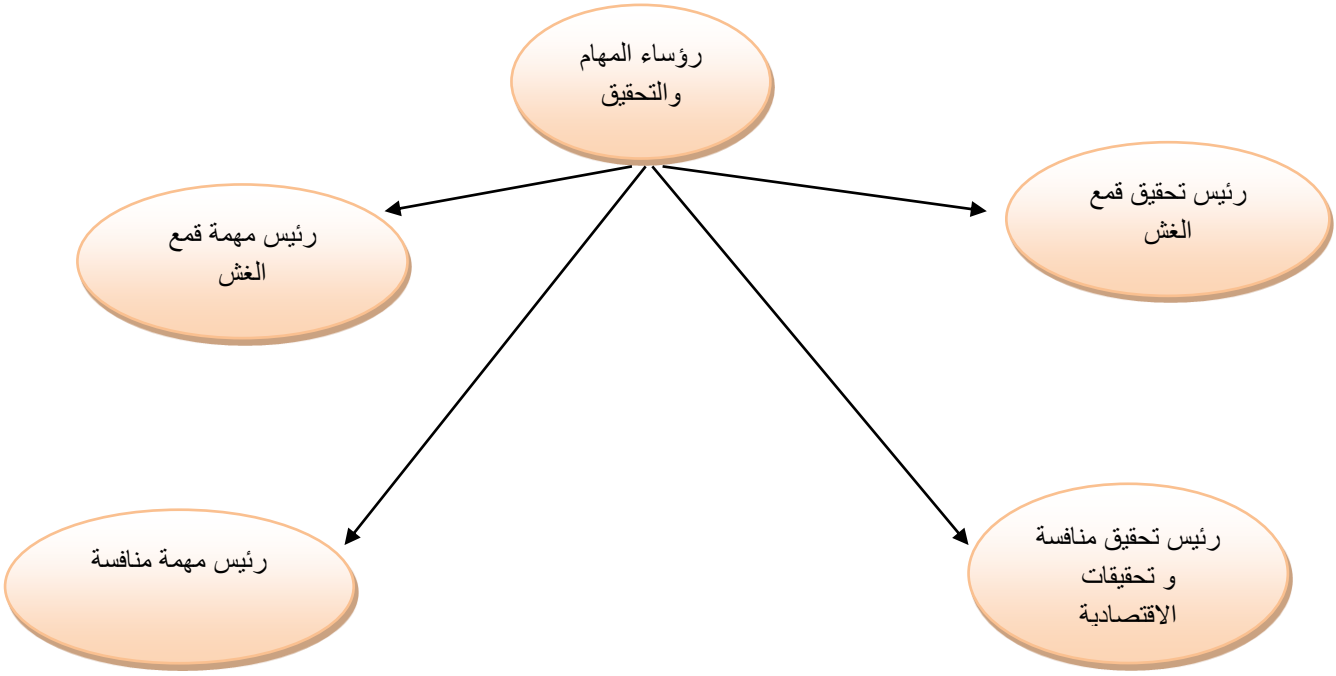
ثانيا: **مخطط تنظيمي يبين توزيع المفتشيات الإقليمية للتجارة الداخلية لولاية وهران**



الشكل رقم02: مخطط تنظيمي يبين توزيع المفتشيات الإقليمية للتجارة الداخلية لولاية وهران

المصدر: مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران(مصلحة الإدارة و الوسائل).

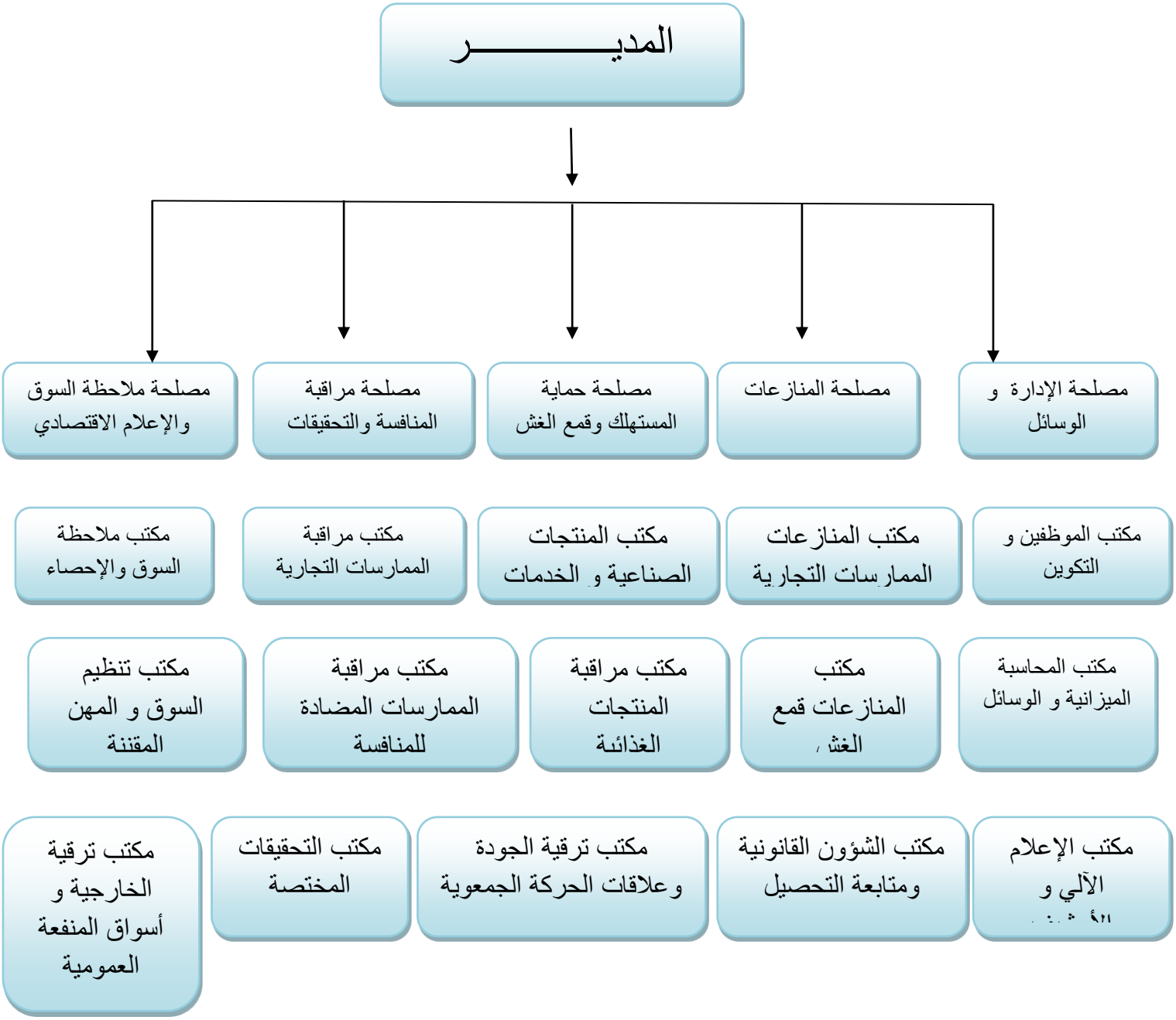
ثالثا: **مخطط يبين رؤساء مهام و تحقيق لمديرية التجارة الداخلية**



الشكل رقم03: مخطط يبين رؤساء مهام و تحقيق لمديرية التجارة الداخلية

المصدر: مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران (مصلحة الإدارة و الوسائل).

رابعا: **مخطط الهياكل التنظيمية لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية**



الشكل رقم04: مخطط الهياكل التنظيمية لمديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية

المصدر: مديرية التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية لولاية وهران(مصلحة الإدارة و الوسائل).

ثانيا: عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: **جذب الكفاءات المؤهلة للعمل داخل المؤسسة.**

إن عملية جذب الكفاءات ليست مسألة صدفة، بل تعتمد على عدة عوامل مرتبطة، حيث صرحت المقابلة رقم 01 "أن وضوح المهام والمسؤولية لكل منصب يعطي للمرشح شعوراً بالاستقرار والقدرة على التأثير في عمله.[1] وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتخطيط الوظيفي المنهجي".

وصرحت المقابلة رقم 02 "أكدت على ضرورة توافق المهارات مع متطلبات المنصب"[2] مما يعزز فعالية الأداء منذ البداية ويُظهر إلمام المؤسسة باختيار الأنسب للوظيفة".[2]

أما المقابلة رقم 03 صرحت "بأن السمعة الإدارية للمؤسسة تلعب دوراً مهماً في استقطاب الخبرات[3] خاصة في القطاع يتطلب معرفة دقيقة بالقوانين والأنظمة مثل التجارة الداخلية".[3]

في المقابلة رقم 04 صرحت " ركز الموظف على "أهمية الحوافز المادية والمعنوية لجذب الكفاءات، مما يعكس قدرة المؤسسة على الجمع بين التخطيط والتحفيز لتشجيع أفضل العناصر إلى الانضمام"4.

والمقابلة رقم 05 صرحت "بأن الاستفادة من الخبرات الداخلية للموظفين الحاليين لدعم الجدد[5]، وهو ما يشرع سياسة تكاملية تعزز نقل المعرفة وتسهيل إدماج الكفاءات أكثر فعالية".[5]

كما أبرزت المقابلة رقم 06 "أن تنظيم الإعلانات وإجراءات التوظيف بشكل واضح وشفاف يعزز الثقة[6] ويجعل استقطاب الكفاءات أكثر فعالية".[6]

وأظهرت المقابلة رقم 07 صرحت "بأن توفير فرص التطوير المستمر للموظفين الحاليين يزيد من جاذبية المؤسسة للخبرات الجديدة"7.

بينما صرحت المقابلة رقم 08 "بيئة العمل المرنة وسمعة المؤسسة واعتبرتها عناصر مهمة لجذب أفضل الكفاءات"8.

[1]- المقابلة رقم01: السن 36، الجنس ذكر، المستوى التعليمي: ليسانس، بتاريخ 2026/01/04 من11.00 سا الى12.45 سا.

2- المقابلة رقم 02: السن 29، الجنس انثى، المستوى التعليمي: ماستر، بتاريخ 2026/01/06 من13.05 سا الى13.30 سا.

3- المقابلة رقم 03: السن 43، الجنس ذكر، المستوى التعليمي: تقني سامي، بتاريخ 2026/01/11 من10.00 سا الى11.00 سا.

– بالتالي إن جميع المقابلات اتفقت على أن جذب الكفاءات يعتمد على مزيج من التخطيط الوظيفي، سياسات الاختيار المبنية على الكفاءة، السمعة الإدارية، الحوافز، وفرص التطوير المهني، وهو ما يعكس إستراتيجية شاملة للتوظيف داخل مديرية التجارة الداخلية وضبط السوق الوطنية تهدف إلى استقطاب الأشخاص الأكفاء وضمان إدماجهم ونجاحهم في المؤسسة.

المحور الثاني: **الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسة في عملية التوظيف.**

على الرغم من جهود المؤسسة في جذب الكفاءات، إلا أن عملية التوظيف تواجه عدة صعوبات تتمثل في ندرة الموارد المؤهلة، التعقيدات الإدارية، والمنافسة مع المؤسسات الأخرى، هذا المحور يبرز أهم التحديات التي تواجه مديرية التجارة الداخلية.

أوضحت مقابلات الموظفين أن عملية التوظيف تواجه عدة تحديات متعددة الأبعاد، حيث صرحت المقابلة رقم 01: "أشار الموظف إلى صعوبة إيجاد[1]

المرشحين الذين يمتلكون خبرة كافية في مجال التجارة الداخلية، بحيث أن بعض المناصب تتطلب معرفة دقيقة بالقوانين والأنظمة المحلية، مما يجعل الاختيار محدوداً".

أما المقابلة رقم 02: "ركزت على نقص الموارد البشرية المؤهلة، وقال الموظف نراقب المرشحين عندهم شهادات صح بصح ما عندهمش خبرة ميدانية كافية".[2]

أما المقابلة رقم 03: "صرحت فأشارت إلى صعوبة التوفيق بين سرعة التوظيف وضمان الجودة، فالمُوظف بيّن أن بعض الإجراءات البيروقراطية تؤخر توظيف الكفاءات المستحقة".[3]

أما المقابلة رقم 04: "صرحت أبرزت أن المنافسة بين المؤسسات العمومية والخاصة تمثل تحدياً، حيث يختار بعض المرشحين الشركات التي تقدم حوافز أكبر".[4]

[1]- المقابلة رقم 04: السن 35، الجنس أنثى، المستوى التعليمي: ماستر، بتاريخ 2026/01/14 من14.00 سا الى15.00 سا.

2– المقابلة رقم05: السن 31، الجنس ذكر، المستوى التعليمي: ماستر، بتاريخ 2026/01/18 من10.00سا الى11.00 سا.

3– المقابلة رقم06: السن 27، الجنس أنثى، المستوى التعليمي: ماستر، بتاريخ 2026/01/20 من11.00 سا الى12.00سا.

أما المقابلة رقم 05: "صرحت بأن تأثير ضعف سمعة بعض القطاعات في صعوبة جذب الخبرات، وقال الموظف اللي يشوف المؤسسة صعيبة في التسيير ما يبغيش يخدم فيها".5

أما المقابلة رقم 06: "صرحت بأن التعقيدات الإدارية في تحضير ملفات التوظيف تسبب إحباطاً للمرشحين وتجعل بعضهم يتراجع".6

أما المقابلة رقم 07: "صرحت أكدت على نقص الفرص التدريبية المتاحة قبل التوظيف كعائق أمام تهيئة المرشحين لمتطلبات العمل".7

أما المقابلة رقم 08: "صرحت بصعوبة التكيف بين توقعات المرشحين وإمكانيات المؤسسة، مشيرة إلى أن عدم التوازن بين الطموحات والواقع الإداري قد يؤدي إلى دوران الموظفين بسرعة".8

يمكن استنتاج أن التحديات الرئيسية للتوظيف تمثلت في مدى توفر الكفاءات المؤهلة، القيود الإدارية، سمعة المؤسسة والحوافز، وكلها عناصر تتطلب إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية وضمان نجاح عملية التوظيف.

المحور الثالث: **نظام تقييم أداء الموظفين الجدد ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.**

إن متابعة أداء الموظفين الجدد عملية أساسية لضمان نجاحهم وإدماجهم في المؤسسة، حيث صرحت المقابلة رقم 01: "بأن التقييم الدوري من قبل المشرفين يساعد على تصحيح الأخطاء بسرعة ويزيد من فهم الموظف لمهامه".[1]

أما المقابلة رقم 02: صرحت على أهمية تقديم التغذية الراجعة بطريقة بناءة وواقعية، وقال الموظف "لازم نقول للموظف واش دار صحيح واش دار غلط بطريقة تشجعه".2

أما المقابلة رقم 03: صرحت بأن "التقييم للأداء ليس فقط على أساس الإنتاجية، بل أيضاً على التفاعل مع الفريق وقدرته على حل المشكلات، وهو ما يعكس التركيز على الكفاءة المهنية الشاملة".3

[1]- المقابلة رقم07: السن 46، الجنس ذكر، المستوى التعليمي: ثانوي، بتاريخ 2026/01/21 من11.00 سا الى12.00 سا.

2- المقابلة رقم08: السن 33، الجنس أنثى، المستوى التعليمي: ماجيستر، بتاريخ 2026/02/05 من14.00 سا الى15.00 سا.

صرحت المقابلة رقم 04: بينت "أن متابعة الموظفين الجدد تشتمل أيضاً تقييم القدرة على التواصل مع الإدارة والزملاء، حيث أن التواصل الجيد يعزز سرعة التعلم وإدماج الموظف".4

والمقابلة رقم 05: صرحت "بأن ربط التقييم بفرص التدريب المستقبلي بحيث يمكن معالجة أي نقص في المهارات عن طريق برامج تطويرية".5

أما المقابلة رقم 06: صرحت "أن متابعة الأداء تساهم في تعزيز الالتزام وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم".6

بينما المقابلة رقم 07: صرحت "أن التقييم يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات موضوعية حول ترقيات أو تكليفات إضافية".7

أما المقابلة رقم 08: صرحت "بأن الشفافية في إجراءات التقييم تبني ثقة الموظفين ويقلل من الإحباط".8

– بالتالي إن متابعة وتقييم الأداء ليست مجرد إجراء إداري، بل أداة إستراتيجية لتعزيز الكفاءات، رفع جودة العمل، وضمان استقرار الموظفين داخل مديرية التجارة الداخلية.

ثالثا: مناقشة الفرضيات.

إثبات أو نفي الفرضية:

نستنتج مما سبق أن فرضية الدراسة والتي مفادها: "تساهم عملية التوظيف المبنية على أسس قانونية وواضحة في تحسين أداء المؤسسة العمومية" هي فرضية مثبتة. حيث يتم توظيف موظفين وفق قوانين وقواعد محددة وواضحة، فإن ذلك يساعدها على اختيار أشخاص مناسبين للعمل، فالتوظيف القانوني يضمن العدالة وتكافؤ الفرص بين المرشحين، ويمنع المحسوبية أو الاختيار العشوائي. وعندما يتم اختيار موظفين مؤهلين بطريقة قانونية ومنظمة، فإنهم يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بشكل جيد، مما يساهم في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها وخدمة المصلحة العامة بشكل أفضل.

رابعاً: نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن مجموعة من الحقائق الجوهرية التي ترسم ملامح البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ويمكن تلخيصها في الأبعاد التالية:

- سيادة المرجعية الأخلاقية والقانونية: تؤكد النتائج أن التوظيف لا يتم في فراغ تنظيمي، بل يستند إلى منظومة قانونية متماسكة. هذا الانضباط ليس مجرد إجراء إداري، بل هو تجسيد لقيمة العدالة التي تضمن للمترشحين حقوقاً متساوية، وتجعل من الكفاءة الجسر الوحيد للعبور نحو الوظيفة العمومية، مما يعزز من صورة المؤسسة ككيان يحترم الاستحقاق الإنساني.

- الاستثمار في النوعية البشرية: أثبتت الدراسة أن اعتماد معايير دقيقة (كالمؤهل العلمي والخبرة) يمثل استثماراً في رأس المال الفكري. إن اختيار الأفراد بناءً على جدارتهم يضمن وجود كوادر قادرة على الإبداع في مهامها، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للموظف الذي يشعر بأن مكانه في المؤسسة هو نتاج جهد حقيقي وليس محض صدفة أو وساطة.

- الاستقرار المهني وصناعة الثقة: خلصت الدراسة إلى أن الوضوح في قواعد التوظيف هو الضامن الأول لـ السلم الاجتماعي داخل المؤسسة .فعندما تغيب الضبابية عن إجراءات الاختيار، يحل مناخ الثقة محل التوجس، وتتقلص فرص النزاعات المهنية، مما يخلق بيئة عمل صحية تسمح للموظف بالتركيز على العطاء والنمو بدلاً من الانشغال بالصراعات الجانبية.

- الارتقاء بسمعة المؤسسة ومصداقيتها: أظهرت النتائج أن تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص يمنح المؤسسة" رخصة اجتماعية بالقبول والتقدير". إن المؤسسة التي تلتزم بالشفافية في اختيار كوادرها تبني سمعة طيبة في محيطها، وتصبح نموذجاً يحتذي به في النزاهة، مما يساهم في جذب النخب والكفاءات التي تبحث عن بيئات عمل تحترم طموحها الإنساني والمهني.

خامساً: الاقتراحات والتوصيات:

1) تمكين الرقابة كأداة للإصلاح:

من الضروري تحويل أجهزة الرقابة الإدارية من مجرد أدوات" تفتيش "إلى صمامات أمان حقيقية .يتم ذلك عبر رفدها بالطاقات البشرية الكفأة والصلاحيات القانونية التي تضمن سير العمل وفق الضوابط، ليس بداعي التقييد، بل لضمان جودة المخرجات وبناء صرح تنظيمي متماسك.

2) بناء بيئة عمل نزيهة ونقية:

إن مواجهة الفساد الإداري تبدأ من غرس قيم الشفافية كعقيدة في التسيير. إن تطبيق القانون بصرامة ليس غاية في حد ذاته، بل هو الوسيلة لحماية حقوق الجميع وضمان أن تدار الموارد بروح المسؤولية والنزاهة.

3) إرساء العدالة وتقدير الاستحقاق:

يجب أن يشعر كل موظف بأن جهده محل تقدير؛ لذا فإن اعتماد معايير موضوعية وشفافة في التوظيف والترقية هو السبيل الوحيد لترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص. إن إلعدالة داخل الهيكل التنظيمي هي المحرك الأساسي للولاء والإبداع.

4) الاستثمار في الإنسان التطوير المستمر:

الموظف هو الثروة الحقيقية لأي مؤسسة .ومن هنا نؤكد على ضرورة جعل التكوين المستمر رحلة تعليمية لا تتوقف، تهدف إلى صقل المهارات والارتقاء بالأداء الإنساني والمهني، بما يواكب تحديات العصر.

5) صناعة ثقافة الالتزام الواعي:

نسعى للوصول إلى مرحلة يصبح فيها احترام القانون نابعاً من قناعة ذاتية، حيث يؤدي هذا الالتزام إلى تبسيط الإجراءات وتسريع وتيرة الإنجاز، مما يحول الأهداف المسطرة من مجرد خطط ورقية إلى واقع ملموس.

سادساً: صعوبات الدراسة:

رغم السعي الحثيث للإحاطة بكافة جوانب الموضوع، إلا أن المسار البحثي واجه بعض العقبات التي حدّت من تدفق المعلومات، وأبرزها:

- الحواجز البيروقراطية :واجهنا مشقة واضحة في النفاذ إلى البيانات الرسمية والحصول على الأرقام الدقيقة التي تخدم عمق الدراسة.الحذر في الإفصاح :لمسنا نوعاً من التحفظ لدى بعض الجهات في تقديم المعلومات الحيوية، مما فرض علينا جهداً إضافياً في التحليل والاستنتاج
- شحّ المناهل المعرفية :واجهنا نقصاً في المراجع المكتبية المتخصصة، مما استلزم منا البحث المعمق في مصادر بديلة لمحاولة ردم الفجوة المعرفية في هذا الجانب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم خطوة يعتمد عليها الباحث أثناء القيام ببحثه، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية باعتبارها السبيل الذي يسهل إنجاز البحث والمتمثل في التعريف بالمؤسسة والمجال الزماني والمكاني والعينة ومحاولتنا تفسير وتحليل المقابلات والنتائج.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية حول موضوع دور سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية، حاولنا استقصاء هذا الموضوع بما أتيح لنا من جهد ووقت، وقد خلصنا في ختام هذا العمل إلى أن التوظيف ليس مجرد آلية تقنية لتوزيع المناصب، بل هو عقد إنساني واجتماعي عميق وجسر تعبر من خلاله الطاقات البشرية نحو تحقيق ذاتها وخدمة الصالح العام. فلم يعد التوظيف نشاطاً إدارياً حامداً، بل صار رسالة إستراتيجية تهدف إلى صون كرامة المورد البشري واستثمار إمكاناته الكامنة.

لقد تجلى لنا أن المؤسسة العمومية في جوهرها هي كيان إنساني قبل أن تكون هيكلاً تنظيمياً، لذا فإن اختيار الكفاءات يمثل عملية انتقاء قيمي " تهدف إلى ضخ دماء جديدة قادرة على العطاء بمسؤولية فالعالم اليوم بتسارعه، يفرض على المؤسسة ألا تكتفي بالبحث عن" أُجراء " بل عن" شركاء في النجاح " يجدون في العمل قيمة ومعنى، وهنا يبرز التوظيف كبوابة تجعل للفرد حقه في الانتماء وللمؤسسة حقها في التميز.

وقد أبرزنا من خلال هذا التحليل أن سياسة التوظيف الرشيدة تتجاوز الأرقام لتصل روح التنظيم، فهي التي ترسي دعائم العدالة وتكافؤ الفرص، مما يولد شعوراً بالرضا والأمان الوظيفي، ويقلل من صراعات بيئة العمل ويذكي شعلة الإبداع. إن التوظيف حين يبنى على أسس من الشفافية والتقدير الإنساني، يتحول إلى قوة دافعة ترفع من إنتاجية الفرد ليس كآلة، بل كعنصر فاعل يشعر بكيانه وتقدير مهاراته.

ومن خلال ما تقدم، تبين لنا أن المؤسسات العمومية التي تجعل من" الإنسان "محوراً لسياسات التوظيف لديها، وتراعي الجوانب النفسية والاجتماعية في اختيار منتسبيها، هي وحدها القادرة على الاستمرارية ومواجهة الأزمات. فلا يمكننا الحديث عن المؤسسة العمومية فاعلة دون منظومة توظيف أخلاقية تضمن وضع الموهبة في سياقها الصحيح، وترسخ السلوكيات المهنية الراقية.

كما أكدت دراستنا الميدانية أن جودة المسارات التوظيفية هي المرآة التي تعكس رقي المؤسسة، وهي الوسيلة الأنجح لتعزيز انتماء الأفراد وتطوير قدراتهم في مناخ يسوده الاحترام والتقدير المتبادل.

وفي الختام، فإننا نوصي المؤسسات العمومية بتبني سياسة التوظيف التي ترتكز على القيم الجوهرية للخدمة العامة، بحيث توازن بين الشروط القانونية الصارمة وبين تقدير الموهبة البشرية، مع ضرورة

التخطيط القائم على استشراف المستقبل. فالإنسان هو أغلى ما تملكه المؤسسة، والتوظيف الناجح هو أولى خطوات رعاية هذا العنصر البشري الذي يقود قاطرة التنمية و الريادة.

وخلاصة القول، أن الرهان الحقيقي لسياسات التوظيف المعاصرة يكمن في القدرة على المواءمة بين المعايير المهنية الصارمة وبين الاحتياجات الإنسانية المتجددة، لضمان بناء مؤسسة عمومية قادرة على الصمود وتحقيق التميز من خلال كفاءة ووفاء موردها البشرية.

المصادر و المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1) أحمد راجح العبدلي، أساسيات البحث العلمي، دار بصمة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر،2012 .
2) بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، جامعة وهران2 ، مذكرة ماجستير، الجزائر،2017 .
3) جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات :أسس واتجاهات، دار أبي رقراق، الطبعة الأولى، المغرب،2013 .
4) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 1998.
5) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.
6) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر،2004 .
7) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2007 .
8) رشيد واضح، المؤسسة العمومية في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
9) رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024.
10) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
11) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
12) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة الكويت، الطبعة الأولى، الكويت،1980 .
13) سالم مؤيد، حرحوش عادل، مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
14) سعيد مقتم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر،2013 .
15) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر،2001 .
16) عبد الحميد الإبراهيمي، المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، لبنان،1996 .
17) عقيل حسن عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتائج، دار ابن كثير، الطبعة الأولى، سوريا،1999 .
18) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، مصر،1975 .
19) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، الطبعة الثالثة، مصر،.1985
20) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن،2005 .
21) فريدة محمدي، المدخل إلى العلوم القانونية (نظرية القانون)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الطبعة الأولى، الجزائر،2014 .

22)لوران بلان، الوظيفة العامة، ترجمة أنطوان عبدو، مطبعة عويدات، الطبعة الأولى، لبنان،1981 .
23)محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر،1989 .
24)محمد الصغير بكلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1982.
25)محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 1968.
26)محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور، الطبعة الأولى، مصر،2020
27)محمد صفوان المسيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن،2012
28)محمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر،1986
29)مصطفى شريف: أعوان الدولة في الجزائر، دار هومة، الجزائر سنة 1981
30)نوري حنيفي، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر،2011
31)المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، الطبعة الرابعة والعشرون، لبنان،1973

الرسائل الجامعية:

32)بدوي مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة) موجهة لطلبة السنة الثالثة قانون عام(، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيد، الطبعة الأولى، الجزائر،2025
33)بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة 2007 – 2008، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر،2008
34)سعد لعوش، نظرية المؤسسة العامة والدولة الحديثة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، مصر، 1967
35)صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر،2009
36)عجيلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري وعلوم سياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الطبعة الأولى، الجزائر،2014
37)بدوي مباركة، محاضرات في الوظيفة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيد، الطبعة الأولى، الجزائر،2015
38)هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، جامعة الجزائر3 ، الطبعة الأولى، الجزائر،2021
39)عبد القادر شايب، منهجية البحث في العلوم القانونية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر2010.

أولاً: الأوامر

40) الأمر رقم 01-05 المؤرخ في 27 فيفري2005 ، المعدل والمتمم للأمر رقم 80-70 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970المتضمن قانون الجنسية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد15 ، 27 فيفري2005

41) الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46 ، الجزائر2006.

ثانياً: القوانين

42) القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت1978 ، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد32 ، 08 أوت1978

ثالثاً: المراسيم التنفيذية

43) المرسوم التنفيذي رقم 293-95 المؤرخ في 30 سبتمبر1995 ، المعدل والمتمم، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات، الجريدة الرسمية، الجزائر،.1995

44) المرسوم رقم 59-58 المؤرخ في 23 مارس1985 ، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد13 ، 24 مارس1985.

رابعاً: المناشير

45) المنشور رقم 03 المؤرخ في 09 ماي2009 ، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الإنترنت، الجزائر،2009

خامساً: التعليمات

46) التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي2008 ، المعدلة والمتممة للتعليمة المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر2004 ، المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية، الجزائر،2008

سادساً: مؤتمر علمي

47) المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر: الأعمال ورأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كتاب الأبحاث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-22 أبريل2013 ، الأردن.

المواقع:

48) http:// Faculty. Ksu .edu.sa/alkelabi/New/Gari%20 Disller%20part%2004

49) http://www.abahe.co.uk/b/human resources - as -a

50) system/human - resources -as-a-system.pdfS

المجلات:

51) درويش راضية، مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 08 العدد 03، الجزائر 2021.

52) صاحب نعمة العكايشي رائد جواد كاظم الجناحي سياسة التوظيف في الجزائر للفترة 2003-2012، إشكاليات وتحديات مجلة العربي للعلوم الاقتصادية 2016.

53) مسعد لفتة،" التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، مجلة فصيلة دولية تصدرها جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم، المجلد الثاني مارس2015 .

المراجع بالفرنسية:

54) décret n 62- 502 du 19 Juillet 1969. Fixant lexonditicens de nomination de certains hauts fonctionnaires journal officiel n° 03 du juillet 1962

55) Front de la libération national, la charte d'Alger, ensemble des textes adoptes par le dérangés du porti du FLN imprimerie national allégrement Alger 1964

56) les fiches Qutils. Ressources Humaines, les processus de recrutement master en mangement des ressources Humaines, I A Toulouse MRH.

57) l'ordonnancent° 62 - 04 du 18 septembre 1962, Partant intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains tunisiens et français dans les cadres algériens.

58) Journal officielle n° 15 du 185 septembre 1962.

الملاحق

ملحق رقم 01

دليل المقابلة :

دليل المقابلة:

1) السن
2) الجنس
3) المستوى التعليمي
4) الحالة الاجتماعية
5) عدد أفراد الاسرة
6) الأصل الجغرافي
7) كيف يمكن لمؤسستكم جذب الكفاءات المؤهلة للعمل فيها ؟
8) ما هي الصعوبات التي قد تواجه مؤسستكم في عمليه التوظيف؟
9) ما هو دور التكوين والتطوير في تعزيز قدرات الموظفين الجدد؟
10) هل تعتمد مؤسستكم التوظيف عن طريق مسابقات أو من خلال عقود لأشهر ؟
11) كيف يمكن تحسين تجربه المترشحين خلال عمليه التوظيف؟
12) كيف يتم متابعه وتقييم أداء الموظفين الجدد بعد التوظيف؟
13) كيف يمكن للمؤسسة تحفيز الكفاءات للانضمام إليها والبقاء فيها؟
14) كيف يتم تقييم فعاليه إجراءات التوظيف لزيادة ثقة المترشحين في رأيك؟

ملحق رقم 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : علوشت أمال

تاريخ و مكان الميلاد : 2002/04/20 بمدينة وهران

المسجل في: ماستر سنة ثانية

تحت رقم: 212137054694

برسم السنة الجامعية: 2025 / 2026

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 406122029

الصادرة عن: بن فريحة وهران بتاريخ: 2023/06/07

موضوع الدراسة الموسوم : سياسة التوظيف داخل المؤسسة العمومية

المؤسسة : مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك الوطنية لمدة : شهر

تحت إشراف الأستاذ (ة) : زمور زين الدين

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم 18/12/2025

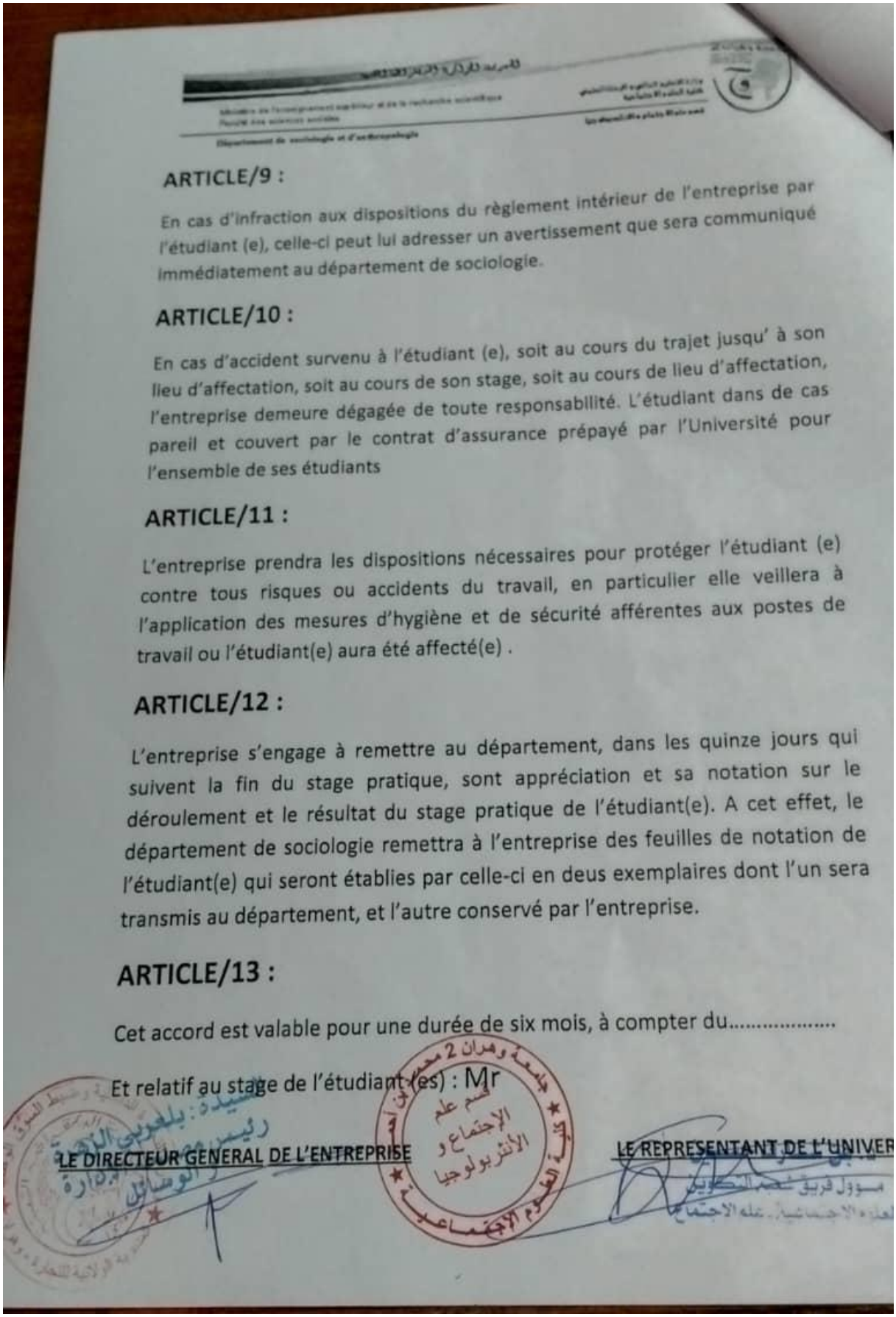
ع/ رئيس قسم

د. بن شارف حسين

أستاذ المشرف على البحث

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
كلية العلوم الاجتماعية

ملحق رقم 03



ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

LE REPRESENTANT DE L'UNIVER

ملحق رقم 04

